

# FACTORES QUE DETERMINAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO



**ROGER VENERO GIBAJA**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



**Factores que** determinan la  
responsabilidad social en las  
agencias de viajes y turismo

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

**Roger Venero Gibaja**

[[rogervenerogibaja@gmail.com](mailto:rogervenerogibaja@gmail.com)]

ORCID: [<https://orcid.org/0000-0003-0228-2374>]

Economista y Licenciado en Administración, con Maestría en Administración y Doctorado en Economía y Gestión.

Tiene amplia experiencia en sistemas administrativos, en la actividad empresarial del estado, el sector público, privado y cooperativo. Asesor del pre-grado, maestría administración, proyectos de inversión, gerencia de la construcción, gerencia de la educación, gestión del turismo y gestión pública y desarrollo empresarial; así como en el doctorado de trabajos de investigación, básica aplicada y tecnológica. Especialista en trabajos de investigación, planes de negocio, proyectos de inversión, marketing, logística y finanzas.

**Factores que determinan la  
responsabilidad social en las  
agencias de viajes y turismo**

Roger Venero Gibaja

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-53535-6-5

- © Roger Venero Gibaja, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia  
pbx: (571) 232-3705, fax (571) 323 2181  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	15
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b>	
<b>El problema y su importancia</b>	21
I. Presentación y delimitación del problema	21
A. Problema general	26
B. Problemas específicos	26
II. Objetivos	26
A. Objetivo general	26
B. Objetivos específicos	26
III. Hipótesis	27
A. Hipótesis general	27
B. Hipótesis específicas	27
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b>	
<b>Antecedentes teóricos</b>	29
I. Responsabilidad social empresarial	30
II. Turismo	32
A. Agencias de viajes y turismo	35
B. Agencias de viajes y turismo en Cusco	35
C. Demanda turística	37
III. Panorama actual del turismo mundial	38
IV. Panorama actual del turismo nacional	40
A. Flujo turístico hacia la región Cusco	42
<b>CAPÍTULO TERCERO</b>	
<b>Metodología</b>	45
I. Tipo de investigación	45
A. Diseño de investigación	45
B. Método de investigación	46
II. Sistema de variables	47
III. Población y muestra	47
A. Población	47
B. Muestra	48
C. Cálculo de muestra final	48
IV. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
V. Descripción del instrumento	49
VI. Técnicas de análisis y procesamiento de datos	50
<b>CAPÍTULO CUARTO</b>	
<b>Resultados</b>	53

I.	Análisis de la gestión de la responsabilidad social empresarial –RSE– de las agencias de viajes y turismo	54
II.	Uso de las agencias de viaje	55
III.	Percepción de segmentos en crecimiento según operadores turísticos	55
IV.	Medios de transporte utilizados por los visitantes extranjeros	58
V.	Participación de las agencias de viajes al 2006	59
VI.	Agencia de viajes por categorías	61
VII.	Clasificación de las agencias por especialización	62
VIII.	Procesamientos de resultados y análisis	64
IX.	Análisis de la importancia de los factores que inciden en la responsabilidad social de las agencias de viajes y turismo	105
X.	Factor competitividad y <i>stakeholders</i>	107
XI.	Factor compromiso con la población	109
XII.	Factor de calidad de vida	111
XIII.	Factor prevención del medioambiente	114
XIV.	Demanda de servicios turísticos	116
XV.	Construcción de las causas y efectos	117

## **CAPÍTULO QUINTO**

	<b>Diseño de estrategias competitivas de responsabilidad social para las agencias de viajes y turismo</b>	121
I.	Fundamento	121
II.	Políticas y estrategias	122
III.	Entorno socio ambiental	123
A.	Entorno social	123
B.	Entorno ambiental	123
IV.	Gobierno para las Agencias de Viajes y Turismo	124
A.	Direccionamiento Estratégico de las avt responsables Misión empresarial de la AVT	124
B.	Valores organizacionales	128
C.	Los clientes	128
D.	Los colaboradores	128
E.	La comunidad regional	129
F.	Políticas globales de acción	129
V.	Marco normativo para la propuesta de la gestión estratégica con RSE	130
VI.	Elementos que configuran el sistema de gestión ética y socialmente responsable	130
VII.	Objetivos Estratégicos del Sistema de Gestión –OESE–	131
A.	Objetivos Estratégicos Específicos	131
B.	Diseño de estrategias competitivas	132
VIII.	Factores estratégicos de la responsabilidad social de las agencias de viajes y turismo	133



A.	Calidad de Vida	133
1.	Objetivo	133
2.	Fundamentación	133
3.	Estrategias de Acción	134
B.	Cuidado y Prevención del Medioambiente	134
1.	Ordenamiento, prevención y conservación integral del medioambiente y patrimonio turístico	134
2.	Fundamentación	134
C.	Acciones Estratégicas	135
IX.	Desarrollo Integral Sostenible –DIS– del Turismo Sustentable	135
A.	Objetivo	135
B.	Fundamentación	136
X.	Asunción de los Principios del Desarrollo Sostenible	136
A.	Beneficios	137
B.	Acciones Estratégicas	137
C.	Competitividad y relación con los stakeholders	139
1.	Orientación a las partes interesadas	139
2.	Ventajas competitivas para identificar y potenciar	139
X.	Formación de recursos humanos	141
A.	Objetivo	141
B.	Fundamentación	141
C.	Acciones Estratégicas	141
XI.	Ambiente de Trabajo y Empleabilidad	142
A.	Justificación	142
B.	Partes Interesadas Contractuales	143
1.	Clientes	143
2.	Proveedores	144
3.	Competencia	144
C.	Partes interesadas contextuales del sector público	145
1.	Estrategias de Acción	145
2.	Creadores de opinión y creadores de conocimiento	145
XII.	Diseño estratégico táctico y operativo del proceso de diálogo de los <i>stakeholders</i>	146
XIII.	Gestiones del cambio e innovación	147
XIV.	Mejoramiento continuo de los servicios turísticos	148
A.	Objetivo	148
B.	Fundamentación	148
C.	Acciones Estratégicas	148
XV.	Valores y principios éticos	149
A.	Justificación	149
B.	Acciones estratégicas	150
XVI.	Marketing responsable	150
A.	Objetivo	150
B.	Fundamentación	150
C.	Estrategias de Acción	151

XVII. Articulación de los sistemas de información y comercialización	151
A. Objetivo	151
B. Fundamentación	151
C. Acciones Estratégicas	152
XVIII. Posicionamiento de la región Cusco como destino turístico sostenible	153
A. Objetivo	153
B. Fundamentación	154
C. Acciones Estratégicas	154
XIX. Compromiso con la población	154
A. Objetivo y fundamentación	155
B. Estrategias de Acción	155
XX. Prevención y protección al turista	156
A. Objetivo	156
B. Fundamentación	156
C. Estrategias de Acción	156
XXI. Gobierno-sinergia turística gubernamental	157
A. Objetivo	157
B. Fundamentación	157
C. Estrategias de acción	157
XXII. Prioridades estratégicas competitivas	158
A. Agentes implicados	158
B. Responsables	158
C. Inversión	159
XXIII. Evaluación y control estratégico de la responsabilidad social de la agencia de viajes	159
A. Control de gestión en el nivel estratégico	159
B. Control de gestión a nivel operacional	159
C. Control de gestión de resultados	159
XXIV. Evaluación del sistema de dirección ética y socialmente responsable	160
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
<hr/>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	165
<hr/>	
<b>ANEXOS</b>	171

## Índice de tablas

<b>TABLA 1.</b>	Operacionalización de variables	47
<b>TABLA 2.</b>	Técnicas e instrumentos	49
<b>TABLA 3.</b>	Percepción de segmentos en crecimiento	56
<b>TABLA 4.</b>	Segmentos de turismo de mayor crecimiento	57
<b>TABLA 5.</b>	Medio de transporte utilizado	58
<b>TABLA 6.</b>	Participación porcentual de las agencias de viajes y turismo dentro del mercado regional de Cusco al 2006	60
<b>TABLA 7.</b>	Agencias de viaje según su categoría	62
<b>TABLA 8.</b>	Agencias de viaje por especialidad	
<b>TABLA 9.</b>	Categoría de la AVT, calidad de vida	64
<b>TABLA 10.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	65
<b>TABLA 11.</b>	Categoría de la agencia de viajes, prevención del medioambiente	65
<b>TABLA 12.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	66
<b>TABLA 13.</b>	Categoría de la agencia de viajes, compromiso con la población	67
<b>TABLA 14.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	68
<b>TABLA 15.</b>	Categoría de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders	68
<b>TABLA 16.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	70
<b>TABLA 17.</b>	Especialidad de la agencia de viajes y calidad de vida	70
<b>TABLA 18.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	71
<b>TABLA 19.</b>	Especialidad de la agencia de viajes y prevención del medioambiente	72
<b>TABLA 20.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	73
<b>TABLA 21.</b>	Especialidad de la agencia de viajes, compromiso con la población	73
<b>TABLA 22.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	74
<b>TABLA 23.</b>	Especialidad de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders	75
<b>TABLA 24.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	76
<b>TABLA 25.</b>	Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida	77
<b>TABLA 26.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	78
<b>TABLA 27.</b>	Nivel educativo de los directivos de la baja ATV, prevención del medioambiente	79
<b>TABLA 28.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	80
<b>TABLA 29.</b>	Nivel educativo de directivo de ATV, compromiso con la población	81
<b>TABLA 30.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	82
<b>TABLA 31.</b>	Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders	82
<b>TABLA 32.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	83
<b>TABLA 33.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida	84
<b>TABLA 34.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	85
<b>TABLA 35.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, prevención del medioambiente	86
<b>TABLA 36.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	87

<b>TABLA 37.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población	88
<b>TABLA 38.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	89
<b>TABLA 39.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders	90
<b>TABLA 40.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	91
<b>TABLA 41.</b>	Sexo del directivo de la AVT, calidad de vida	92
<b>TABLA 42.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	93
<b>TABLA 43.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, prevención del medio ambiente	93
<b>TABLA 44.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	94
<b>TABLA 45.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población	95
<b>TABLA 46.</b>	Prueba de Chi-cuadrado	96
<b>TABLA 47.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders	96
<b>TABLA 48.</b>	Prueba de Chi-cuadrado	97
<b>TABLA 49.</b>	Tiempo de servicios, calidad de vida	98
<b>TABLA 50.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	99
<b>TABLA 51.</b>	Tiempo de servicio, prevención del medioambiente	99
<b>TABLA 52.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	100
<b>TABLA 53.</b>	Tiempo de servicios, compromiso con la población	101
<b>TABLA 54.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	102
<b>TABLA 55.</b>	Tiempo de servicios, competitividad y <i>stakeholders</i>	102
<b>TABLA 56.</b>	Pruebas de chi-cuadrado	103
<b>TABLA 57.</b>	Correlaciones	104
<b>TABLA 58.</b>	Correlaciones	105
<b>TABLA 59.</b>	Varianza total explicada	106
<b>TABLA 60.</b>	Varianza total explicada	107
<b>TABLA 61.</b>	Matriz de componentes rotados	108
<b>TABLA 62.</b>	Varianza total explicada	110
<b>TABLA 63.</b>	Matriz de componentes rotados	110
<b>TABLA 64.</b>	Varianza total explicada	112
<b>TABLA 65.</b>	Matriz de componentes rotados	113
<b>TABLA 66.</b>	Varianza total explicada	114
<b>TABLA 67.</b>	Matriz de componentes rotados	115
<b>TABLA 68.</b>	Pareto de problemas	119
<b>TABLA 69.</b>	Pirámide de responsabilidades de la agencia de viajes	129
<b>TABLA 70.</b>	Herramienta para identificar partes interesadas, sus necesidades y expectativas	145
<b>TABLA 71.</b>	Acciones clave. Planificación a 5 años	147
<b>TABLA 72.</b>	Estándar ético para las agencias de viaje	149
<b>TABLA 73.</b>	Orientaciones estratégicas y valores profesionales	149
<b>TABLA 74.</b>	Indicadores	160

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1.</b>	Uso de agencias de viajes de los turistas extranjeros que visitan Perú según el rubro de origen	55
<b>FIGURA 2.</b>	Medio de transporte usado	59
<b>FIGURA 3.</b>	Agencias de viaje – región Cusco	59
<b>FIGURA 4.</b>	Participación de las agencias de viaje - Cusco 2006	60
<b>FIGURA 5.</b>	Categoría de la AVT, calidad de vida	64
<b>FIGURA 6.</b>	Categoría de la agencia de viajes, prevención del medioambiente	66
<b>FIGURA 7.</b>	Categoría de la agencia de viajes, compromiso con la población	67
<b>FIGURA 8.</b>	Categoría de la agencia de viajes, competitividad y <i>stakeholders</i>	69
<b>FIGURA 9.</b>	Especialidad de la agencia de viajes y calidad de vida	71
<b>FIGURA 10.</b>	Especialidad de la agencia de viajes y prevención del medioambiente	72
<b>FIGURA 11.</b>	Especialidad de la agencia de viajes, compromiso con la población	74
<b>FIGURA 12.</b>	Especialidad de la agencia de viajes, competitividad y <i>stakeholders</i>	76
<b>FIGURA 13.</b>	Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida	78
<b>FIGURA 14.</b>	Nivel educativo de los directivos de la baja ATV, prevención del medioambiente	79
<b>FIGURA 15.</b>	Nivel educativo de directivo de ATV, compromiso con la población	81
<b>FIGURA 16.</b>	Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y <i>stakeholders</i>	83
<b>FIGURA 17.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida	85
<b>FIGURA 18.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, prevención del medioambiente	87
<b>FIGURA 19.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población	89
<b>FIGURA 20.</b>	Profesión del directivo de la agencia de viajes, competitividad y <i>stakeholders</i>	91
<b>FIGURA 21.</b>	Sexo del directivo de la AVT, calidad de vida	92
<b>FIGURA 22.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, prevención del medio ambiente	94
<b>FIGURA 23.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población	95
<b>FIGURA 24.</b>	Sexo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y <i>stakeholders</i>	97
<b>FIGURA 25.</b>	Tiempo de servicios, calidad de vida	98

<b>FIGURA 26.</b>	Tiempo de servicio, prevención del medioambiente	100
<b>FIGURA 27.</b>	Tiempo de servicios, compromiso con la población	101
<b>FIGURA 28.</b>	Tiempo de servicios, competitividad y <i>stakeholders</i>	103
<b>FIGURA 29.</b>	Factores	106
<b>FIGURA 30.</b>	Factores	107
<b>FIGURA 31.</b>	Referencia competitividad	108
<b>FIGURA 32.</b>	Loading plot	109
<b>FIGURA 33.</b>	Dimensión población	110
<b>FIGURA 34.</b>	Loading Plot	111
<b>FIGURA 35.</b>	Dimensión calidad de vida	112
<b>FIGURA 36.</b>	Loading Plot	114
<b>FIGURA 37.</b>	Dimensión medioambiente	115
<b>FIGURA 38.</b>	Loading plot	116
<b>FIGURA 39.</b>	Ciclo de vida de mercado del producto turístico	117
<b>FIGURA 40.</b>	Diagrama causa-efecto	118
<b>FIGURA 41.</b>	Diagrama de Pareto por ítems	120
<b>FIGURA 42.</b>	Contenido y estructura del modelo de sistema de gestión	124
<b>FIGURA 43.</b>	Políticas de sostenibilidad de la AVT	130
<b>FIGURA 44.</b>	Implementación del DIS	138
<b>FIGURA 45.</b>	Flujos de información esperada	153

## Presentación

El turismo es un sector que debe ser impulsado en relación con la responsabilidad social y es una actividad muy importante para la sociedad debido a las consecuencias que trae consigo y que se encuentra destinada a desempeñar importantes funciones en la economía nacional e internacional; por ello, es una actividad económica crucial en numerosos países desarrollados y en vías de desarrollo, que puede ofrecer importantes posibilidades de progreso económico, sociocultural y de transformación<sup>1</sup>. La investigación tuvo como objetivo describir y analizar la situación actual en que se encuentran las agencias de viajes y turismo de la región de Cusco, en relación a la responsabilidad social en un entorno global. A partir del marco referencial y teórico que caracteriza la problemática, se diseñó la hipótesis siguiente: la situación actual en que se encuentran las agencias de viajes y turismo de la región Cusco está en relación directa con la responsabilidad social, la misma que fue determinada por los cambios del entorno global. Para demostrar las hipótesis, el método de investigación utilizado fue el descriptivo-explicativo. En la caracterización del escenario y diagnóstico situacional de este sector y de las agencias de viajes y turismo, se hizo la descripción de los mismos, así como las tendencias y perspectivas de crecimiento, entre otros. En el diagnóstico situacional del centro receptor de Cusco, se hizo referencia a dicha región respecto de su caracterización, el potencial que tiene, el arribo de turistas, la infraestructura vial y el transporte turístico en función a las acciones que llevan a cabo las agencias de viajes, entre otros. Además, se realizó el análisis de los resultados del instrumento usado, los cuales han sido asociados a partir del uso del estadístico “chi cuadrado”, el cual dio como resultado la asociación de las variables. Luego de haber realizado la descripción, se hizo el análisis estratégico del servicio turístico receptivo y de las agencias de viajes. Por último, la investigación presentó el diseño de políticas estratégicas competitivas para mejorar los factores de la responsabilidad social

---

1 FRANCISCO ORGAZ AGÜERA y PABLO CAÑERO MORALES. “El ecoturismo como motor de desarrollo en zonas rurales: un estudio de caso en República Dominicana”, en *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, n.º 1, 2015, pp. 47 a 76, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87038991004>].

de las agencias de viajes y turismo, que se encuentran referidas al direccionamiento estratégico y como es debido al diseño de estrategias.



## Introducción

El turismo es una actividad que resulta relevante en cada región en cuanto al aspecto económico, puesto que constituye una inversión que trae consigo el progreso social, tanto a nivel nacional como internacional. Del mismo modo, las empresas del rubro turístico generan nuevos puestos de trabajo para personas de la comunidad y ajenas a ella; de esta manera, esta actividad implica mejora económica, sociocultural y de transformación, que conlleva el compromiso de preservar cada recinto cultural y los entornos naturales que constituyen los destinos turísticos<sup>2</sup>. Por ello, se fomenta el turismo a nivel internacional a través de campañas que permiten apreciar los paisajes o recintos que se consideran dignos de ser apreciados y aprovechados por los demás en beneficio propio, así como también de la comunidad.

Debido a sus vinculaciones directas e indirectas, el turismo puede asumir una función locomotora del desarrollo económico; por eso, justo, es importante mencionar que, por ser una actividad de prestación de servicios personales, el turismo presenta la capacidad de generar empleo. Este es un aspecto importante porque permite, por cierto, el progreso económico de la comunidad que resulte beneficiada. Según EDDY ANTONIO CASTILLO MONTESDEOCA, GIOVANNI PATRICIO HERRERA ENRÍQUEZ y DANNY IVÁN ZAMBRANO VERA, el turismo “es un sector que se proyecta en el corto y largo plazo, generando emprendimiento, riqueza, empleo, buen vivir e impacto económico”<sup>3</sup>.

En el contexto mundial actual, se ha visto la necesidad de plantear lineamientos que se ajusten no solo con las necesidades de las personas que hacen turismo, sino también relacionados con su seguridad; por ello, es necesario que dentro de las políticas de presencia de las grandes potencias en el entorno de la globalización y de la competitividad en el que se vive, se cumpla con una serie de requisitos que garanticen la estadía de las personas que acuden a los diferentes destinos turísticos<sup>4</sup>.

2 Ibíd.

3 EDDY ANTONIO CASTILLO MONTESDEOCA, GIOVANNI PATRICIO HERRERA ENRÍQUEZ y DANNY IVÁN ZAMBRANO VERA. “Impacto económico del turismo en la economía del Ecuador”, *Rev. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos/ ABET, Juiz de Fora*, vol. 6, n.º 2, 2016, disponible en [<https://periodicos.ufjf.br/index.php/abet/article/view/3142>], p. 79.

4 JUAN JIMÉNEZ GARCÍA y MARCOS ANTONIO PÉREZ DELGADO. “La seguridad como componente esencial del concepto de calidad turística”, en *Estu-*

La Organización Mundial del Turismo sostuvo que se debe fomentar la calidad, la innovación y la excelencia entre los Estados que la conforman, a fin de optimizar la competitividad en el rubro del turismo<sup>5</sup>. De esta manera, se buscará mejorar cada uno de los servicios turísticos, donde los ganadores no serán solo aquellas agencias turísticas o países que obtengan mejores ingresos económicos, sino también se verán beneficiadas las personas y comunidades que constituyen los destinos turísticos porque podrán disfrutar de los privilegios que les sean otorgados.

En el mundo, según datos de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo<sup>6</sup>, hubo un arribo de 1.322 millones de personas; en el contexto de Sudamérica, fueron 36 millones las que se desplazaron en calidad de turistas, mientras que, en Perú, el total fue de cuatro millones. Por su parte, América del Sur constituye el segundo destino turístico que percibe una mayor afluencia de personas si la comparamos con el resto del continente, pues evidencia un 5%; el primer lugar lo ocupa América Central con un 7,3%<sup>7</sup>.

La responsabilidad social, en general, es un proceso que establece una contribución hacia el progreso de una sociedad y la garantía de lograr un medioambiente equilibrado<sup>8</sup>. A partir de dicha afirmación, se

---

*dios y Perspectivas en Turismo*, vol. 27, n.º 4, 2018, pp. 921 a 943, disponible en [<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180757663011/180757663011.pdf>].

5 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. *Organización Mundial del Turismo propone promover turismo competitivo y sostenible en los países miembros*, 17 de setiembre de 2015, disponible en [<https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>].

6 COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Arribo de turistas internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú*, 2017, disponible en [<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>].

7 MIRIAM MENCHERO SÁNCHEZ. “Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?”, *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, vol. 20, n.º 39, 2018, pp. 415 a 438, disponible en [<https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/4914/4305>].

8 LESLIER VALENZUELA FERNÁNDEZ, MAURICIO JARA BERTIN y FRANCISCO VILLEGAS PINEAUR. “Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 55, n.º 3, 2015, pp. 329 a 344, disponible en [<https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>].

sostiene que el turismo debe procurar el desarrollo sostenible del entorno que es aprovechado para realizar dicha actividad. De este modo, la gente que realice una visita a los lugares turísticos tiene la obligación de procurar su cuidado; además, las personas que ejercen el turismo como actividad económica tienen el deber de garantizar la preservación de las zonas turísticas.

De esta manera, se resalta la importancia del turismo como sector que promueve el mejoramiento económico de la región donde se practica. La afluencia de las personas hacia las regiones que presentan destinos turísticos no solo ocurre por temporadas, sino que sucede todo el año, bajo la premisa de que es capaz de fomentar negocios y, por lo tanto, nuevos puestos de trabajo que brinden seguridad económica y la preservación del ambiente, sus recursos y sus recintos históricos, los cuales constituyen la razón de ser del servicio turístico.



## El problema y su importancia

La investigación tuvo como objetivo presentar los aspectos generales y las características principales acerca del turismo sostenible, el cual está relacionado con la responsabilidad social empresarial, debido a que es importante mantener la estabilidad del medioambiente, pues constituye parte del entorno donde habita el ser humano. En cuanto a este aspecto, es importante mencionar la responsabilidad social, la cual tiene un campo de acción sumamente grande a todo nivel y en cualquier tipo de actividad económica, por lo que el área turística no es la excepción<sup>9</sup>.

### I. PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es una actividad del sector empresarial que implica una relación entre el medioambiente y el cliente que goza del servicio

---

9 JULIO ISMAEL CAMACHO SOLÍS. “Las normas de responsabilidad social: su dimensión en el ámbito laboral de las empresas”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, n.º 20, 2015, pp. 3 a 29, disponible en [<https://doi.org/10.1016/j.rlds.2015.06.001>].

turístico<sup>10</sup>. Dicha actividad resulta ser de tipo social, porque se relaciona con la economía y la fluctuación de recursos y personas; además, son las autoridades de cada territorio y la gente de cada comunidad quienes deciden la forma en la que deben llevar la dinámica turística y de analizar la oferta y demanda de cada recinto, esto a fin de cambiar o continuar con los lineamientos que se ejecutan para que persista la armonía en la actividad.

También, a nivel internacional, en los últimos años, se ha procurado la constitución de una serie de organizaciones a nivel regional y mundial que permitan un acercamiento entre gobiernos, empresas y comunidades, de tal manera que se evidencia el compromiso de promover el turismo en vista de que constituye un modo esencial de ingresos económicos y preservación de los entornos ambientales y culturales<sup>11</sup>. Entre tanto, el auge del turismo en el mundo, en gran parte, se debe al desarrollo económico y a los cambios en el comportamiento de la sociedad internacional, lo cual se ha convertido en un elemento fundamental que impulsa el desarrollo de las economías de aquellos países que cuentan con una importante oferta turística y las medidas adecuadas para una explotación eficiente y racional de este potencial.

Según información de la Organización Mundial del Turismo<sup>12</sup>, el 80% de los turistas viven en los veinte países más ricos del mundo. Sobre todo, estos son visitados por más del 70% de ellos alrededor del planeta; por otra parte, en cuanto a las ganancias generadas, dichos países reúnen un 72% del monto total. Dichas cifras demuestran el flujo de las personas que tienen el poder económico mundial a su disposición, las cuales contribuyen, de alguna manera, con la mejora de las áreas turísticas y el progreso de cada región. Se infiere, además, que la responsabilidad social del turismo debe ser asumida con mayor

- 
- 10 MARÍA GENOVEVA MILLÁN VÁSQUEZ DE LA TORRE, LUIS AMADOR HIDALGO y JUAN MANUEL ARJONA FUENTES. “El oleoturismo: una alternativa para preservar los paisajes del olivar y promover el desarrollo rural y regional de Andalucía - España”, *Revista de Geografía Norte Grande*, n.º 60, 2015, pp. 195 a 214, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rgeong/n60/art11.pdf>].
  - 11 JIMÉNEZ GARCÍA y PÉREZ DELGADO. “La seguridad como componente esencial del concepto de calidad turística”, cit.
  - 12 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Panorama OMT del turismo internacional*, UNWTO Publicaciones, 2016, disponible en [<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>].

compromiso, sin excusas, por aquellos que cuentan con mayores ingresos y mayor flujo de visitas.

En el caso de Perú, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, “el aporte del PBI turístico ha aumentado de 2011 a 2015 de 3.6% a 3.9%, mientras que el aporte del consumo turístico interior al PBI total ha aumentado de 2011 a 2015 de 6.4% a 6.9%”<sup>13</sup>. Se evidencia, entonces, que el porcentaje se ha elevado, lo que es un indicio del interés y la frecuencia con que cada vez más personas ven a Perú como un destino adecuado para llevar a cabo sus actividades turísticas, ya sea de manera individual o grupal.

De igual manera, existen actividades relacionadas con el turismo, las cuales generan ganancias a aquellos que se dedican a dichos rubros, tales como la artesanía, la construcción, los alimentos, el transporte y servicios en general. Si bien es cierto, esto funciona de manera regular en el bienestar económico y social de los agentes involucrados, también se corre el riesgo de que solo un grupo reducido reciba los beneficios económicos. Esto traería consigo que los inversionistas que no provienen del lugar no tomen las medidas necesarias para desarrollar un turismo de calidad y, así, se pierda clientela potencial en vista de las deficiencias que podrían llegar a manifestarse en los servicios turísticos.

De acuerdo con datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo<sup>14</sup>, en la región Cusco se ha realizado un aproximado de 2.8 millones de viajes en lo que respecta al turismo interno; cabe resaltar que dicha cifra constituye el 6.3% del total de destinos nacionales. En cuanto a los turistas internacionales, fueron alrededor de 1.7 millones de extranjeros quienes visitaron la región, cifra que constituye el 39.5% del total de turistas que ingresaron a Perú. Esto demuestra que la variada riqueza y reserva turística que posee Cusco puede permitir y hacer posible un desarrollo a largo plazo de esta actividad, pues se percibe un crecimiento sostenido del flujo de turistas con el consecuente beneficio e impacto en la región y en todo el país.

---

13 Ibid., p. 5.

14 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, VICEMINISTERIO DE TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOBRE TURISMO Y ARTESANÍA. *Movimiento turístico en Cusco*, 2018, disponible en [[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR\\_Cusco.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cusco.pdf)].

Por lo común, se creía que solo los monumentos históricos cumplían con los requisitos básicos para funcionar como recinto turístico, puesto que constituyen lugares con una vasta información que mucha gente desea conocer. Sin embargo, dicha creencia se ha superado porque, en la actualidad, hay empresas que han asumido nuevos enfoques de la actividad turística y han desarrollado estrategias que permiten que lugares que no solían ser frecuentados, hoy día, sean vistos como destinos que mucha gente desea visitar. En vista de ello, es necesario que no solo el sector estatal tome la iniciativa e invierta en turismo, sino también se requiere del privado, de modo que ambos puedan trabajar en favor del progreso económico y social de cada región implicada.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo<sup>15</sup>, la región turística más solicitada por personas de todos los continentes, además de Lima, es Cusco. Sin embargo, no todo es positivo en lo que respecta al turismo en dicha región. En 2017, por ejemplo, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Cusco –DIRCETUR– intervino 30 agencias de viajes y turismo, las cuales se encontraban en el registro de quejas de la base de datos iPerú. Así, fueron sancionadas debido a que incumplían con el reglamento establecido por la normativa turística.

Por otro lado, es importante garantizar la seguridad de los turistas en las actividades que quieran desarrollar dentro del turismo. En muchas ocasiones, la gente teme recorrer un país o región por miedo a verse afectado tanto en su integridad física como psicológica. La delincuencia, los secuestros, el narcotráfico, entre otros, generan que las personas eviten visitar los lugares que afrontan dicha problemática. Por lo tanto, este tema debe ser una prioridad no solo para las empresas que se desenvuelven en el rubro turístico, sino también un compromiso por parte de las autoridades para erradicar ese problema. Todo ello se encuentra relacionado con la responsabilidad social, puesto que no se trata tan sólo de invertir en los lugares que funcionan

15 COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *El Perú como destino para la operación turística*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, disponible en [[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/El\\_Per%C3%BA\\_como\\_destino\\_para\\_la\\_operaci%C3%B3n\\_tur%C3%ADstica.pdf&nombObjeto=P](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/El_Per%C3%BA_como_destino_para_la_operaci%C3%B3n_tur%C3%ADstica.pdf&nombObjeto=P)].



como destino turístico debido a las ansias de generar grandes ingresos económicos, sino también se trata de procurar la tranquilidad del público usuario que accede a los servicios y de las personas que habitan en la comunidad.

Dentro del sector empresarial, existen lineamientos internacionales que funcionan a modo de guía para dicho rubro, los cuales vienen a ser políticas que, si bien es cierto, no son desde luego obligatorias en cuanto a lo legal, constituyen prácticas que suelen ser aplicadas por cuestión de ética y de manera voluntaria por los empresarios. De este modo, quienes actúen con total desinterés y compromiso hacia la comunidad, sin duda recibirán la confianza de la gente y del Estado en los asuntos que involucren una toma de decisiones respecto al futuro del entorno<sup>16</sup>.

Las condiciones de la región Cusco se encuentran marcadas por la pobreza creciente y la débil y dispersa participación ciudadana; por ello, demandan la actuación activa y propositiva de los empresarios del sector turismo, quienes deben vincularse a las causas sociales a fin de contribuir, desde su especificidad, a la solución de los problemas que afrontan. Esto debe servir como ejemplo tanto a las autoridades nacionales como a las internacionales, debido a que esta región representa uno de los destinos turísticos más importantes y reconocidos.

La problemática del turismo en Cusco, en la última década, ha alcanzado una dimensión del todo desproporcionada. El análisis que muestra las características más importantes de este fenómeno se refiere al carácter sobre todo dependiente de esta actividad, tanto porque el mercado fundamental es el externo (turismo receptivo), como por que está organizado y controlado por transnacionales; y el carácter en particular estacional del flujo de turistas que atenta sobre la regularidad de los ingresos disponibles en la región. Estos problemas se fundamentan en los siguientes factores:

- Falta de una clara visualización del entorno y compromiso con la población.
- Inadecuadas políticas de gestión.
- Desinterés por la responsabilidad social de las empresas turísticas.

---

16 CARLOS VILLACÍS LAÍNEZ, ALEXI SUAREZ NÚÑEZ y XIMENA MINSHELY GUILLÍN LLANOS. "Análisis de la responsabilidad social en el Ecuador", *Revista Publicando*, vol. 3, n.º 8, 2016, pp. 452 a 466, disponible en [<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/295>].

- Escasa competitividad de las empresas de turismo.

### ***A. Problema general***

¿Cuál es la situación actual en que se encuentran las agencias de viajes y turismo de la región Cusco en relación a la responsabilidad social de acuerdo a los cambios del entorno global?

### ***B. Problemas específicos***

¿Qué relación existe entre los factores de la responsabilidad social y las agencias de viajes y turismo de la región Cusco, desde la percepción de los empresarios de turismo?

¿Cómo adecuar los factores de la responsabilidad social a las agencias de viajes y turismo de la región Cusco, acorde a las exigencias del entorno global?

¿Qué estrategias competitivas se pueden plantear para mejorar los factores que determinan la responsabilidad social de las agencias de viajes y turismo de la región Cusco?

## **II. OBJETIVOS**

### ***A. Objetivo general***

Describir y analizar la situación actual en que se encuentran las agencias de viajes y turismo de la región Cusco en relación a la responsabilidad social en un entorno global.

### ***B. Objetivos específicos***

Identificar y describir la relación que existe entre la responsabilidad social y las agencias de viajes y turismo de la región Cusco, desde la perspectiva de los propios empresarios de turismo.

Conocer los factores relacionados con la responsabilidad social para incorporar a las agencias de viajes y turismo de acuerdo a los cambios del entorno global.

Proponer estrategias competitivas para mejorar los factores de la responsabilidad social que inciden en las agencias de viajes y turismo de la región Cusco.

### III. HIPÓTESIS

#### *A. Hipótesis general*

La situación actual en que se encuentran las agencias de viajes y turismo de la región Cusco está en relación directa con la responsabilidad social; las mismas que se determinan por los cambios del entorno global.

#### *B. Hipótesis específicas*

La relación existente entre los factores de la responsabilidad social y las agencias de viajes y turismo de la región Cusco mejorará la percepción de los turistas.

Adecuar los factores de la responsabilidad social a las agencias de viajes y turismo de la región Cusco permite afrontar las exigencias del entorno global.

La implementación de estrategias competitivas de responsabilidad social permitirá una mejor situación actual de las agencias de viajes y turismo en la región Cusco.



## CAPÍTULO SEGUNDO

### Antecedentes teóricos

En el nuevo contexto de la economía mundial, donde las empresas rigen al mundo, prevalece una infinidad de problemas sociales y se operan modelos económicos poco útiles para resolverlos. Urge, entonces, perfeccionar la manera de hacer empresa. En la actualidad, esta debe asumir una nueva tarea, puesto que debe entender que no es solo generadora de riqueza, sino que debe convertirse en constructora de sentidos y realidades. Además, su desempeño depende de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde opera, por lo cual debe asumir un compromiso ético en su desarrollo si desea subsistir. Los colaboradores de toda empresa, es decir, empleados, directivos, inversionistas, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y población, también deben estar involucrados en dicho compromiso. Entonces, se asume que el turismo es un proceso que implica tanto a las personas que asumen esa actividad como a las empresas que ofrecen sus servicios turísticos. Por lo tanto, el compromiso hacia el medioambiente y el entorno en el cual se encuentran los destinos turísticos deben ser asumidos por cada uno de los actores implicados en su desarrollo.

## I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las personas deben tener siempre en cuenta que los entornos en los cuales se desarrollan son compartidos por otros no solo en un determinado periodo, sino también a través de los tiempos. Así, los lugares que son ocupados o visitados por cada uno de ellos serán también recorridos y disfrutados por alguien más. En base a esta premisa, se sostiene que las personas deben cuidar de cada uno de los ambientes de los cuales disponen para que, en un futuro, estos puedan ser aprovechados por la gente que necesite de ellos.

Tal como sostuvieron MIGUEL ÁNGEL TROITIÑO VINUESA y LIBERTAD TROITIÑO TORRALBA, “las ciudades, los destinos patrimoniales y las regiones turísticas reciben una afluencia creciente de turistas y excursionistas, algo que implica riesgos, rompe equilibrios precarios y requiere de la cooperación en la conservación y gestión activa y responsable del patrimonio cultural”<sup>17</sup>. Esta afirmación sugiere que tanto aquellos que gestionan los destinos turísticos como quienes los visitan, deben mostrar un compromiso acerca de su preservación, los cuales son muy importantes porque evidencian parte de la historia y constituyen, por qué no, el presente y el futuro de la humanidad.

Acerca de los paisajes y espacios sociales, VÍCTOR FERNÁNDEZ SALINAS y ROCÍO SILVA PÉREZ sostuvieron lo siguiente:

Todos los paisajes del espacio social son en primera instancia patrimoniales y deben ser entendidos prioritariamente tal y como lo hacen sus moradores, aquellos que les asignan nombres, valores simbólicos y carácter. En otras palabras, la autenticidad de los paisajes depende sobre todo de su capacidad para servir de referente identitario a quienes los habitan<sup>18</sup>.

---

17 MIGUEL ÁNGEL TROITIÑO VINUESA y LIBERTAD TROITIÑO TORRALBA. “Patrimonio y turismo: reflexión teórico conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona (Sevilla, España)”, *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, n.º 20, 2016, disponible en [<https://doi.org/10.1344/sn2016.20.16797>], p. 2.

18 VÍCTOR FERNÁNDEZ SALINAS y ROCÍO SILVA PÉREZ. “Deconstruyendo los paisajes culturales de la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco”, en *Cuadernos Geográficos*, vol. 55, n.º 1, 2016, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5562332>], p. 180.

En base a la cita anterior, se puede entender que los integrantes de la comunidad son quienes tienen los derechos sobre los territorios que habitan, en vista de que forman parte de su cosmovisión, es decir, de su forma de ver la vida y entenderla. Entonces, es importante respetar a cada uno de los integrantes de dichas comunidades, así como sus costumbres y forma de preservar el lugar donde viven, pues es su medio de subsistencia. Así, resulta fundamental afirmar que ellas son las dueñas del entorno donde viven; por lo tanto, sus decisiones y opiniones deben ser tomadas en cuenta.

Se entiende, además, que la responsabilidad social, si bien es cierto, parte de la empresa, también se debe entender que el compromiso de los usuarios frente a esta situación es importante. El establecimiento de los valores de la sociedad en la práctica del turismo debe ser desarrollado con urgencia, puesto que los visitantes deben asumir las normas de conservación de los ambientes a fin de mantener una actividad sostenible que garantice la preservación de los recursos para que los demás también puedan gozar de ellas<sup>19</sup>.

Del mismo modo, resulta importante enfatizar que la responsabilidad debe ser asumida, en gran medida, por las empresas, pues estas son quienes obtienen mayores beneficios a partir del turismo. Por otro lado, resulta importante entender la definición de la responsabilidad social empresarial. Sobre este aspecto, MOLINA, citado por ANGÉLICA LILIANA HERNÁNDEZ ABREO, BRAYAN DANIEL ABREO PINZÓN y LESLEY FABIOLA BOHORQUEZ CHACÓN, sostuvo lo siguiente:

La RSE renueva la concepción de la empresa, otorgándole una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social, medio ambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en

---

19 MARIALVA TOMIO y DANIELLE REGINA ULLRICH. “Valoración económica ambiental en el turismo”, en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 24, n.º 1, 2015, pp. 172 a 187, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732864010.pdf>].

el que los distintos grupos de interés o *stakeholders*, son el centro de atención esencial para la gestión<sup>20</sup>.

En base a la cita anterior, se puede afirmar que la empresa ha cambiado su percepción sobre sí misma debido a que debe enfocarse en el desarrollo sostenible en relación con el ser humano, así como su compromiso con la naturaleza. Esto repercutirá de manera positiva tanto en su propio bienestar como también en el medioambiente y la comunidad donde se lleva a cabo el turismo, porque los beneficios serán distribuidos no solo entre los que integran cada una de las empresas, sino también entre aquellas comunidades que resultan ser las dueñas legítimas de los espacios turísticos.

Según FRANCIANE REINERT LYRA y MARÍA JOSÉ BARBOSA DE SOUZA, “el elemento equilibrio se refiere a los intereses de los *stakeholders* (grupos con quien la empresa se relaciona) que deben ser satisfechos de manera equitativa para que todos se beneficien con las acciones empresariales”<sup>21</sup>. De esta manera, se puede afirmar que no solo los empresarios e instituciones involucradas tienen derecho a gozar de los beneficios del sector turístico, sino también las personas que conforman la comunidad implicada.

## II. TURISMO

El planeta, desde su origen, ha mostrado evidencias de que la naturaleza ha hecho lo suyo en todo el mundo. Desde glaciares hasta desiertos, desde cordilleras hasta mesetas, desde continentes hasta islas, desde granizo hasta el arcoíris, entre otros, todos constituyen fenómenos geográficos todavía sorprendentes para el ser humano. Además, la flora y la fauna continúan asombrando al ser humano debido a sus

---

20 ANGÉLICA LILIANA HERNÁNDEZ ABREO, BRAYAN DANIEL ABREO PINZÓN y LESLEY FABIOLA BOHORQUEZ CHACÓN. “Programa responsabilidad social empresarial: Empresa Global Service & Business S. A. S.”, *Aibi: Revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 6, n.º 2, 2018, disponible en [<https://doi.org/10.15649/2346030X.479>], p. 4.

21 FRANCIANE REINERT LYRA y MARÍA JOSÉ BARBOSA DE SOUZA. “Responsabilidad social corporativa en el sector turístico. Un estudio de caso en el Parque Temático Beto Carrero World (Santa Catarina - Brasil)”, en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 24, n.º 2, 2015, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180738583004>], p. 268.



características, modo de supervivencia de cada especie y sus actitudes frente al avance destructivo de la humanidad.

En la actualidad se lucha, incluso más que antes, por la preservación de la naturaleza, puesto que se ha tomado en cuenta que el desequilibrio ecológico puede generar secuelas irreversibles en el planeta y, de este modo, puede afectar la vida de todos<sup>22</sup>. Sin embargo, la naturaleza ha iniciado su propia lucha por sobrevivir, pues ha podido recuperar territorio, incluso donde antes habían ocurrido catástrofes que hasta ahora tienen impacto en el ambiente; por ejemplo, se tiene el caso de Chernóbil, donde, a pesar de la radiación, la vegetación no ha detenido su avance ni tampoco los animales<sup>23</sup>.

Además, es importante resaltar el hecho de que no solo la naturaleza es capaz de impactar al ser humano, sino también los recintos que encierran la historia de la humanidad en todos sus aspectos: costumbres, cosmovisión, lengua, arte, entre otros, además de la arquitectura considerada avanzada para su época y los lugares majestuosos que están envueltos por una serie de misterios que hasta la actualidad no han podido ser descifrados. Todos estos aspectos han logrado captar el interés no solo de los investigadores, sino también de las personas comunes que buscan conocer acerca de los lugares históricos.

A partir de lo expuesto, se puede inferir que el planeta tiene mucho que ofrecer a la gente, la cual suele mostrarse interesada en dichos asuntos, ya sea para conocer o para relajarse. Justo, esta actividad es denominada turismo, la cual está “anclada a los territorios debido a los valores ambientales, el entorno paisajístico y el patrimonio cultural que estos proveen para llevar a cabo distintas actividades relacionadas al ocio, el descanso y la recreación”<sup>24</sup>. Se entiende, entonces, que el

- 
- 22 MINISTERIO DEL AMBIENTE. *Guía para la identificación y caracterización de impactos ambientales*, MINAM, 2018.
- 23 STUART THOMPSON. “Chernóbil: la sorprendente proliferación de plantas en la zona (y por qué los vegetales son capaces de adaptarse a la radiactividad)”, en *The Conversation*, BBC, 7 de agosto de 2019, disponible en [<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-49078196>].
- 24 BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO, JOSÉ GASCA ZAMORA y GUSTAVO LÓPEZ PARDO. “El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas”, en *El periplo sustentable*, n.º 30, 2016, disponible en [[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187090362016000100006&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187090362016000100006&lng=es&tlng=)], p. 8.

turismo tiene como base la riqueza del medioambiente y de la cultura de la humanidad, las cuales deslumbran a mucha gente.

Por otro lado, es importante señalar que el turismo produce impactos, los cuales, según MONTERRUBIO, citado por ALFONSO GONZÁLEZ DAMIÁN, son los siguientes:

Modalidad turística, número de turistas, comportamiento de los turistas, etapa del ciclo de vida del destino, diferencia económica entre locales y turistas, diferencia cultural entre locales y turistas, papel de los intermediarios, nivel de participación local, estacionalidad turística, otros agentes de cambio. En conjunto estos factores aceleran, maximizan, disminuyen o agudizan los cambios inducidos por el turismo<sup>25</sup>.

A partir de la cita anterior, se entiende que el impacto que genera el turismo ocurre en varios niveles. Todo ello repercute en el territorio donde se lleva a cabo dicha actividad, ya sea de forma positiva o negativa. Así, se infiere que los ambientes y recintos sujetos al turismo son dinámicos, es decir, no siempre son los mismos territorios que fueron encontrados en su momento por sus “descubridores”, sino que se les brinda mantenimiento para preservarlos, se les repara o son adaptados de acuerdo con las necesidades del público que suele frecuentar los destinos turísticos.

Por lo tanto, se entiende que el turismo es una actividad llevada a cabo por un conjunto de personas que no son solo aquellas que visitan los distintos lugares turísticos, sino también por las empresas encargadas de gestionarlos. Estas tienen el deber de cuidar tanto de los visitantes como de las locaciones de las cuales disfrutan, a partir de las que obtienen beneficios económicos y ganan un prestigio a

---

25 ALFONSO GONZÁLEZ DAMIÁN. “Reseña: Impactos socioculturales del turismo. Dimensiones conceptuales, teóricas y empíricas, Carlos Monterrubio Cordero, J. C.”, en *Dimensiones Turísticas*, vol. 3, n.º 4, 2018, disponible en [[https://www.researchgate.net/profile/Alfonso\\_Damian/publication/334231096\\_Resena\\_del\\_libro\\_Impactos\\_socioculturales\\_del\\_turismo\\_Dimensiones\\_conceptuales\\_teoricas\\_y\\_empiricas\\_de\\_Carlos\\_Monterrubio\\_Editorial\\_Trillas/links/5d1e0e73458515c11c125dc9/Resena-del-libro-Impactos-socioculturales-del-turismo-Dimensiones-conceptuales-teoricas-y-empiricas-de-Carlos-Monterrubio-Editorial-Trillas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfonso_Damian/publication/334231096_Resena_del_libro_Impactos_socioculturales_del_turismo_Dimensiones_conceptuales_teoricas_y_empiricas_de_Carlos_Monterrubio_Editorial_Trillas/links/5d1e0e73458515c11c125dc9/Resena-del-libro-Impactos-socioculturales-del-turismo-Dimensiones-conceptuales-teoricas-y-empiricas-de-Carlos-Monterrubio-Editorial-Trillas.pdf)], p. 128.

nivel regional e internacional, siempre que cumplan con lo ofrecido a sus clientes, tanto en las excursiones como en el mantenimiento que brindan de los parajes turísticos.

### **A. Agencias de viajes y turismo**

Las experiencias turísticas son vividas por aquellos que solicitan servicios de este rubro. En particular, las actividades que brinda el turismo deben ser organizadas por un personal y una empresa especializadas en ello, a fin de que las personas puedan disfrutar momentos únicos en su vida a partir de las visitas realizadas a los paisajes turísticos. De esta manera, se entiende que es deber de los organizadores garantizar que el viaje del público sea agradable e inolvidable.

En cuanto a la definición de agencia de viajes y turismo, el Gobierno y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo dispusieron en el reglamento publicado en *El Peruano*<sup>26</sup> que es una “persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y venta de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos” (Decreto Supremo 004-2016-MINCETUR, art. 4.º). Entonces, se infiere que las agencias de viajes que cumplen con las disposiciones otorgadas por MINCETUR se encuentran bajo un marco legal que garantiza la calidad de prestación de servicios de las agencias. Además, estas se clasifican en agencias de viajes y turismo minoristas, las cuales pueden ofrecer sus paquetes de frente al turista nacional o extranjero; las mayoristas, por su parte, se encargan de ofrecer sus servicios a los minoristas, pero no de manera directa a los turistas.

### **B. Agencias de viajes y turismo en Cusco**

Como se mencionó en el apartado anterior, las agencias de viaje están encargadas de la prestación de servicios para que los usuarios puedan

---

26 DIARIO OFICIAL EL PERUANO. *Reglamento de agencias de viajes y turismo*, Gobiernos del Perú y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 11 de junio de 2016, disponible en [<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-agencias-de-viajes-y-turismo-decreto-supremo-n-004-2016-mincetur-1391743-1/>].

disfrutar de las visitas a los centros turísticos. Es importante, además, señalar que estas tienen el deber de garantizar el cumplimiento de lo ofrecido a los clientes para lograr su satisfacción y procurar su bienestar.

A nivel nacional, el órgano encargado de la regulación de las agencias de viajes y turismo es MINCETUR; sin embargo, en caso de Cusco, el ente responsable es la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Cusco –DIRCETUR-GRC–, el cual:

Es un organismo con personería jurídica de derecho público, responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía, en el ámbito de la Región Cusco, así como, de la promoción de las exportaciones, según la transferencia de funciones al Gobierno Regional por parte del MINCETUR<sup>27</sup>.

Por lo tanto, es evidente la necesidad de la creación de organismos reguladores del turismo no solo a nivel nacional, sino también a partir de entes regionales que complementen sus funciones, a fin de realizar una supervisión de cerca a las diversas agencias de viajes y turismo para garantizar que sus servicios sean prestados dentro del marco de la ley; es decir, que cumplan los requisitos establecidos por los entes correspondientes y evitar, de esta manera, que los turistas nacionales y extranjeros tengan que pasar por situaciones difíciles que repercutan en la forma de pensar que ellos tienen acerca de Perú.

Por otro lado, es importante señalar que dentro del directorio oficial publicado por DIRCETUR-Cusco<sup>28</sup>, en la actualidad, se encuentran registradas un total de 372 agencias de viajes y turismo. En dicho documento se muestra el rubro, la clasificación, el RUC, correo, teléfono, el nombre comercial de la empresa, la razón social y la dirección de cada una de las agencias inscritas.

---

27 DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO Y GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO. *Reglamento de organización y funciones, GRC, Gerencia Regional de Desarrollo Económico*, DIRCETUR, 2018, p. 4.

28 DIRCETUR-CUSCO. *Base de datos-agencias*, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco, 2020, disponible en [<http://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/3-BASE-DE-DATOS-AGENCIAS.xlsx>].

### C. Demanda turística

La actividad turística es realizada en todo el mundo, desde la región que cuenta con grandes recursos económicos hasta la menos favorecida. Por ello, se evidencia la necesidad de contar con agencias que velen tanto por el cumplimiento de la normativa del turismo, como por la garantía de que los clientes reciban el mejor trato posible para que estos soliciten o recomienden los servicios a otras personas interesadas.

La demanda turística, según FLORES y BARROSO, citados por ANA LUCIA SERRANO y ELENA VILLAFUERTE PUCHA, comprende:

El movimiento de individuos hacia los diversos destinos y su estancia en los mismos (características de alojamiento y actividades realizadas en el destino); así como, todos los bienes y servicios requeridos por el visitante durante el desplazamiento de su residencia hacia el destino, y su estadía<sup>29</sup>.

Se entiende, de esta manera, que la demanda turística implica cada uno de los procesos a través de los cuales los turistas ven satisfecha su necesidad de ver cumplidas cada una de las actividades solicitadas para desarrollar, con normalidad, su visita a los centros turísticos. De igual manera, la demanda turística “es la cantidad de producto turístico que los potenciales consumidores están dispuestos a adquirir a un precio en un momento determinado”<sup>30</sup>. A partir de dicha afirmación, se sostiene que la demanda no tiene relación solo con los servicios, sino que estos están vinculados con el precio que cada turista está dispuesto a pagar para obtener el paquete que le convenga.

---

29 ANA LUCIA SERRANO y ELENA VILLAFUERTE PUCHA. “Indicadores turísticos: oferta y demanda de la Ciudad Patrimonial de Cuenca-Ecuador”, *Revista Latino Americana de Turismología / RELAT, Juiz de Fora*, vol. 3, n.º 1, 2017, disponible en [<https://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/view/10027/4601>], p. 60.

30 VÍCTOR DANTE AYAVIRI NINA, GABITH MIRIAM QUISPE FERNÁNDEZ y PATRICIO SÁNCHEZ CUESTA. “Estimación de la demanda de turismo en la Comunidad Andina de Naciones”, *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 31, 2017, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p24.pdf>], p. 25.

BERNARDÍ CABRER BORRÁS, PAZ RICO BELDA y AMPARO SANCHO PÉREZ, en cuanto a la demanda turística, por su parte, llegaron a la conclusión de que “la distancia actúa como un elemento de fricción, reduciendo los flujos turísticos entre regiones alejadas mientras que los gastos de promoción influyen positivamente en la demanda turística”<sup>31</sup>. Por lo tanto, se entiende que la distancia, por lo visto, actúa de manera negativa en cuanto a la actividad turística, puesto que la disminuye; por otra parte, la inversión en la promoción del turismo promueve el flujo de personas hacia los destinos turísticos.

Entonces, la demanda turística encierra factores relacionados no solo con el destino turístico en sí, sino que involucra todos los ámbitos, a través de los cuales los visitantes podrán gozar de una estadía digna, por la que han pagado un monto que debe ser justificado en su totalidad para evitar inconvenientes. Del mismo modo, los ambientes destinados al turismo deben cumplir con los requisitos que los organismos reguladores exigen; de esta manera, se podrá garantizar que los visitantes regresen y que, en el mejor de los casos, sugieran a sus familiares o amigos que acudan también a aquellos recintos.

### III. PANORAMA ACTUAL DEL TURISMO MUNDIAL

El planeta Tierra presenta incontables paisajes, los cuales albergan una serie de ecosistemas, en las cuales habitan seres conocidos y especies, sin duda, aún no descubiertas, en lo que respecta a la flora y la fauna. Por otro lado, el ser humano, desde el inicio de la historia, ha desarrollado avances tecnológicos, los cuales le han permitido llegar hasta donde hoy se encuentra. Por ejemplo, tanto la arquitectura como la ingeniería, le han posibilitado construir monumentos que, ahora mismo, impactan a las diversas sociedades del mundo.

Todo lo expuesto antes llama la atención de las personas a nivel mundial, lo que propicia, sin duda alguna, el flujo turístico constante, el cual se ha convertido en una actividad cotidiana para muchas

---

31 BERNARDÍ CABRER BORRÁS, PAZ RICO BELDA y AMPARO SANCHO PÉREZ. “Los gastos públicos de promoción de los destinos y la demanda turística interior en España”, *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 34, n.º 3, 2016, pp. 583 a 605, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/301/30147485005.pdf>], p. 601.

personas. Acerca de este punto, la Organización Mundial del Turismo<sup>32</sup> sostuvo que el flujo de turistas internacionales en todo el mundo creció en un 4% en 2019 hasta alcanzar los 1.500 millones, de acuerdo con la información brindada por los diferentes países. Sin embargo, este crecimiento resulta menor alcanzado en comparación de años anteriores; por ejemplo, en 2017 creció en un 7%, mientras que en 2018 aumentó en un 6%. Cabe resaltar que el continente europeo fue el que alcanzó una menor demanda en comparación a los demás. Si se toman datos por regiones, el que gozó de mayor crecimiento fue el Medio Oriente con un 8%; en segundo lugar, se encuentran Asia y el Pacífico con un 5%; por otra parte, el crecimiento en Europa y África lograron un 4%; al final, América mostró un 2%.

En importante, además, indicar que el turismo cuenta con destinos considerados muy importantes, dentro de los cuales deben ser visitados por todo viajero; estas son las Siete Maravillas del Mundo Moderno, las cuales son Chichen Itzá (México), la Estatua del Cristo Redentor (Brasil), Machu Picchu (Perú), el Coliseo Romano (Italia), el Tah Majal (La India), la Gran Muralla China (China) y la Ciudad de Petra<sup>33</sup>. Estos destinos cuentan con mucho potencial debido a que son lugares que presentan una arquitectura compleja que asombra al mundo incluso ahora por su belleza y majestuosidad, aunados a la curiosidad de la gente por descubrir, incluso, lo que creen que no ha sido visto por todos. Además, resulta importante mencionar otros destinos turísticos muy visitados a nivel mundial, como son Notre-Dame y Torre Eiffel (Francia), Ópera (Australia), Lincoln Memorial y Estatua de la Libertad (EE. UU.), Alhambra y La Sagrada Familia (España), pirámides de Egipto (Egipto), Panteón de Agripa (Italia), Acrópolis de Atenas (Grecia), Stonehenge (Inglaterra), el Big Ben (Reino Unido), entre otros<sup>34</sup>.

- 
- 32 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020*, 2020, disponible en [<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>].
- 33 ANA FLORENCIA VIYUELA PÉREZ. "El aprendizaje de las 7 nuevas maravillas del mundo a través de un proyecto de comprensión en la etapa de Educación Infantil", tesis de fin de grado, Universidad de Valladolid, Repositorio Institucional UVA, 2015, disponible en [<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/13413>].
- 34 LUIS OTERO y MARÍA MOYA. "Los monumentos más visitados del mundo", en *Muy Interesante*, 18 de febrero de 2019, disponible en [<https://www.muyinteresante.es/revista-muy/noticias-muy/fotos/los-10-mo>

En conclusión, se ha evidenciado que las personas suelen contratar los servicios de las agencias de viajes y turismo a nivel internacional con frecuencia; sin embargo, a partir de las cifras brindadas por la OMT, se puede sostener que el flujo está disminuyendo en los últimos años si se le compara a nivel general. Más aún, a nivel continental, América es la región que recibe menor cantidad de visitantes, mientras que aquel que tiene la mayor demanda es, sin duda, el Medio Oriente.

#### IV. PANORAMA ACTUAL DEL TURISMO NACIONAL

Perú es un país que posee diversos paisajes naturales y monumentos históricos dignos de ser apreciados por muchos turistas de muchas partes del mundo. Este país alberga a gran cantidad de comunidades lingüísticas y culturales amerindias que persisten hasta el momento. Por su geografía tan variada, Perú es considerado como uno de los países que cuenta con la mayoría de climas del mundo; esto quiere decir que presenta ecosistemas diversos y, si se habla de cantidades, es uno de los que presenta mayor número de especies variadas; por ello, Perú es considerado como megadiverso<sup>35</sup>. Además, es importante preservar las especies, pues constituyen parte del equilibrio del planeta y contribuyen con la supervivencia de otras, puesto que forman parte, también, de una cadena alimenticia que garantiza la existencia de los seres vivos<sup>36</sup>.

En la actualidad, según datos de MINCETUR, el Perú cuenta con más de 5.000 sitios arqueológicos, más de 200 áreas naturales protegidas y presenta 84 de las 117 zonas biológicas de todo el mundo, además de 14 parques nacionales, 15 reservas, 9 santuarios y 11 zonas reservadas. En cuanto a la flora y fauna, presenta más de 1.800 especies de aves y del 10% de reptiles, mamíferos y peces del total que habitan en el planeta;

---

numentos-mas-visitados-del-mundo/6-coliseo-roma-italia-5-mil-lones-de-visitantes].

35 MINISTERIO DEL AMBIENTE. *Sexto Informe Nacional sobre Diversidad Biológica. Informe de Gestión*. MINAM, 2019, disponible en [<https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/281709-sexto-informe-nacional-sobre-diversidad-biologica>].

36 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *Día Internacional de la Diversidad Biológica, 22 de mayo*, 22 de mayo de 2020, disponible en [<https://www.un.org/es/observances/biological-diversity-day>].



además, posee 3.500 variedades de orquídeas. Constituye, también, un territorio en el cual pueden llevarse a cabo diferentes actividades para todos los gustos, entre los cuales destacan el *trekking*, andinismo, ciclismo de montaña, surf, parapente, campamento, canotaje, kayak, entre otras.

Por otro lado, según Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura<sup>37</sup>, 12 recintos peruanos son considerados como parte del Patrimonio de la Humanidad, entre ellos se encuentran la Ciudad de Cusco, el sitio Arqueológico Chavín de Huántar, la Zona Arqueológica Chan Chan, el Centro Histórico de Lima, las Líneas y Geoglifos de Nasca y Palpa, el Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa, la Ciudad Sagrada de Caral - Supe, Qhapaq Ñan, el Sistema Vial Andino, el Parque Nacional del Huascarán, el Parque Nacional del Manu, el Santuario Histórico de Machu Picchu y el Parque Nacional del Río Abiseo.

La variación promedio en cuanto a la llegada de turistas internacionales a Perú fue de 8% más, pues arribaron, aproximadamente 4 millones de personas en 2017, a comparación de los 3.4 millones que llegaron en 2015. Si se toma en cuenta el perfil del turista extranjero, estos, en su mayoría, son adultos cuyas edades fluctúan entre los 25 a los 34 años, mientras tanto, su permanencia en Perú en promedio es de diez noches y el gasto por turista es de US\$ 932 en promedio<sup>38</sup>. Las ciudades que emiten el mayor flujo de viajes de peruanos por el país, según cifras de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo<sup>39</sup>, son Lima (4.236.289 llegadas), Arequipa (192.311 llegadas), Chiclayo (172.142 llegadas), Trujillo (162.056 llegadas) y Huancayo (62.871 llegadas).

- 
- 37 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *World Heritage List.*, UNESCO, 2019, disponible en [<http://whc.unesco.org/en/list/&order=country>].
- 38 COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Perfil del turista extranjero 2019*, 2019, disponible en [[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)].
- 39 COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Cifras turísticas de mercados nacionales*, 2018, disponible en [<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReportesCiudadesEmisoras>].

Por otro lado, es evidente que cada año aumenta el flujo turístico tanto nacional como internacional. Esto es importante, porque a mayor cantidad de turistas, mayores ingresos económicos para el rubro turístico, lo que permitirá aumentar la inversión no solo en los recintos culturales, sino también en los paisajes y las comunidades que subsisten de esta actividad. Es importante recordar, además, que el turismo permite generar puestos de trabajo dentro de otros rubros relacionados; por eso, se debe procurar su crecimiento. Por otro lado, esto propicia un mayor compromiso por parte de las empresas de agencias de viajes y turismo en favor de la conservación de los espacios, los cuales constituyen el destino turístico de sus clientes y el entorno de vida de mucha gente y especies que logran que se mantenga el desarrollo de la biodiversidad de manera equilibrada.

## V. FLUJO TURÍSTICO HACIA LA REGIÓN CUSCO

Si un extranjero habla sobre Perú, es imposible que no recuerde la región Cusco y, dentro de ella, la ciudadela de Machu Picchu, la cual está considerada como parte del Patrimonio de la Humanidad, respaldada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura<sup>40</sup>. Es importante mencionar, además, que esta región no cuenta solo con un monumento turístico, sino que alberga otros recintos en lugares históricos y parajes naturales que constituyen parte de la cultura y la biodiversidad importantes tanto para Perú como para el mundo.

En principio, para realizar un viaje integral a los diversos destinos turísticos de Cusco, según DIRCETUR, se puede adquirir el denominado Boleto Turístico del Cusco –BTC– con el cual se tiene acceso a 16 recintos arqueológicos. Este boleto tiene un costo de S/ 130 para los turistas y de S/ 70 en caso de estudiantes, extranjeros en ambos casos; en cambio, para los turistas nacionales, el costo es de S/ 70 por adulto y S/ 40 por estudiante. El boleto no incluye guía ni movilidad y su vigencia es de diez días.

Es importante saber, además, que los viajes pueden ser realizados por circuitos, según DIRCETUR. A continuación, se detallará cuáles son

estos: en primer lugar, se tiene el circuito I, el cual está constituido por Sacsayhuamán, Qenko y Puka Pukara; en segundo lugar, se cuenta con el circuito II, dentro del cual se encuentran el Museo Regional, Korikancha, Inca Pachacútec, Tipón y Pikillacta; en tercer lugar, el circuito III está constituido por Písac, Ollantaytambo, Chinchero, Maras Moray y la Montaña de siete Colores; por último, se cuenta con el circuito turístico de la región Cusco, en el que están incluidos el Circuito Barroco, Tres Cañones, Vuelo del Cóndor, Queswachaca, Moray, Ruta Hermano Ayar, Humedal Huasao, Machu Picchu, Quillabamba, Paucartambo y Qolqampata.

Según la última evaluación del movimiento turístico en Cusco realizado por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional del Cusco<sup>41</sup>, en cuanto al turismo nacional, se llevaron a cabo 2.8 millones de viajes. Los visitantes, en su mayoría, provinieron de Lima (42.3%) y Cusco (24.1%). Se calcula que permanecieron en la región seis noches en promedio y gastaron un aproximado de S/ 644. Por otro lado, se recibió un aproximado de 1.7 millones de turistas extranjeros, los cuales, en su mayoría, provenían de Estados Unidos (22%) y Chile (9.9%). Los lugares más visitados por ellos fueron Machu Picchu (94.4%) y Ciudad de Cusco (92.0%).

En conclusión, Cusco constituye una región en la cual se desarrolla el turismo de manera organizada y variada, de modo que cada uno de los destinos presenta su propio itinerario. Por otro lado, la cantidad de turistas que acuden a esta región, tanto nacionales como extranjeros, resulta atractiva para las instituciones nacionales y las empresas privadas que apuestan por la actividad turística en la región. Esto demuestra que Cusco presenta un potencial turístico, el cual puede desarrollarse con mayor facilidad si se tiene en cuenta una serie de lineamientos que cumplan con los requisitos del turismo de calidad y que cumplan con el compromiso de responsabilidad social en favor de las personas de la comunidad, el medioambiente y las personas que contratan los servicios en este rubro.

---

41 DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO Y GOBIERNO REGIONAL DECUSCO. *Reglamento de organización y funciones*, cit.



## I. TIPO DE INVESTIGACIÓN

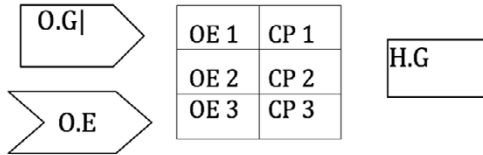
El estudio fue de carácter descriptivo-explicativo-correlacional, puesto que primero se describió cómo es la dinámica de las agencias de viajes y turismo, para después explicar cómo la responsabilidad social es asumida en el centro receptor de la región Cusco, por cuanto el turismo tiene grandes repercusiones económicas; sin embargo, sus consecuencias sociales tienen mayor importancia, en tanto la zona como Cusco se convierte en turística, el estilo de vida de los que residen cambia. El mercado turístico tiene grandes posibilidades competitivas para ser muy desarrolladas, y ofrece además múltiples alternativas en base a la responsabilidad social.

### *A. Diseño de investigación*

El diseño de investigación que se empleó fue de causa-efecto, dentro del propósito de investigar las relaciones entre las variables. De esta manera, la investigación, por su diseño, respondió al mismo por el

desencadenamiento lógico hacia las conclusiones según al modelo de una “investigación por objetivos”.

Se demuestra con el siguiente esquema:



Donde:

O. G: Objetivo general

O. E: Objetivo específico

C. P: Conclusión parcial

C. F: Conclusión final

H. G: Hipótesis general

La investigación fue de tipo “aplicado”, por cuanto se identifican un conjunto de variables con el objeto de llevar a cabo un reconocimiento de la realidad de las agencias de viajes y turismo, puesto que es el propósito fundamental, determinar la valoración que le dan a la responsabilidad social; en este caso, al logro de la situación deseada, a partir de la identificación del uso de la responsabilidad social en relación a las agencias de viajes y turismo. Para ello, se ha utilizado conocimientos de determinadas ciencias; es decir, todo lo relacionado con los objetivos de la investigación, así como la naturaleza de los problemas planteados, las que se relacionan con los conocimientos de economía y gestión.

### ***B. Método de investigación***

El método de investigación utilizado fue el descriptivo en su modalidad ex-post-facto.

## II. SISTEMA DE VARIABLES

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Variable X: FACTORES
Indicadores
X1: Calidad de vida en las Agencias de viajes
X2: Compromiso con la población
X3: Cuidado del medioambiente
X4: Competitividad de las Agencias de viajes
Variable Y: RESPONSABILIDAD SOCIAL
Indicadores
Y1: Exigencia del entorno global
Y2: Producto turístico
Y3: Participación en el mercado turístico
Y4: Relación con los <i>stakeholders</i>

## III. POBLACIÓN Y MUESTRA

### A. Población

Los estudios de investigaciones académicas sobre la importancia de conocer en realidad la responsabilidad social y las expectativas percibidos del servicio, apenas desarrolladas en el ámbito local, hacen reflexionar acerca de la necesidad de estudiar las agencias de viajes de la región Cusco.

Tras haberse efectuado una investigación preliminar de campo sobre las agencias de viajes, según información recabada de la DIRCETUR, el universo materia de estudio está constituida por todo el número de agencias de viajes y turismo (309).

### B. Muestra

El muestreo o la selección muestral se efectuó por el método de muestreo probabilístico proporcional en función a la población.

La muestra que se utilizó está de acuerdo a los sectores componentes de la población de estudio y su variabilidad.

Por el tipo de investigación, el tamaño de la muestra se determinó utilizando la relación para poblaciones finitas sin reemplazamiento, dado que la probabilidad de abordar por más de una vez al encuestado es nula.

$N =$  Población Total o Universo = 309

$p = 0.50:$  (50%)

$q = 0.50:$  (50%)

$E = +/- 0.05:$  (5%)

$Z = 1.96$  grado de confiabilidad de 95%

### C. Cálculo de muestra final

Se utiliza la relación para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(309)}{(0.05)^2(309 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 172$$

Por tanto, la muestra para la encuesta fue de 172.

## IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En una primera etapa, la recolección de datos se realizó a través de fuentes secundarias por medio de la revisión de fuentes bibliográficas, de revistas, de documentos, datos estadísticos, entre otros (INC,



MINCETUR, PROMPERU, INEI, Municipios), lo que coadyuva a tener un marco teórico general y específico, que sirve de base y sustento para la investigación.

**Tabla 2.** Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guías de entrevista
Encuesta	Cuestionario de encuesta
Observación	Guía de observación

En la tabla 2 se observa los instrumentos, los cuales han sido elaborados por el investigador de acuerdo a la naturaleza del trabajo. Cada uno de ellos evalúa las dimensiones diferenciales: calidad de vida, cuidado y prevención del medioambiente, compromiso con la población, competitividad y relación sus *stakeholders*.

## V. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

La herramienta para la investigación tiene la finalidad de facilitar el análisis del micro ambiente de las agencias de viajes y turismo para la planeación de su desarrollo organizacional.

Para tal efecto, se ha desagregado la naturaleza de la responsabilidad social y dinámica de las agencias de viajes y turismo en cuatro áreas fundamentales:

- Calidad de vida en la agencia de viajes.
- Compromiso con la población.
- Cuidado y preservación del medioambiente.
- Competitividad de la agencia de viajes y su relación con sus *stakeholders*.

Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de responsabilidad social empresarial.

El diseño de la construcción se apoya en el criterio de construcción de escala de actitudes de Rensis Likert Summers, G.

El diagnóstico consiste en estimar en qué medida la propia agencia de viajes cumple con cada enunciado (expresado en términos de indicador), es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 5, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la AVT, mientras que 1 es el más bajo.

Este instrumento se ha diseñado para identificar a “golpe de vista” el resultado general de su diagnóstico, puesto que se responde marcando los cuadros de la escala, lo que facilita que, al terminar de responder cada rubro, se vea el grado en que dichas áreas o procesos están cubiertos.

## **VI. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las técnicas de análisis y procesamiento de la información se realizaron a través de dos métodos: el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo.

El análisis cualitativo consiste en la abstracción conceptual, descripción de características y cualidades de los fenómenos y hechos estudiados, y

El análisis cuantitativo consiste en la cuantificación y relación de hechos mediante el uso de la estadística.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Excel.

Para el análisis estadístico correspondiente al presente trabajo de investigación se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 12.

Los cuadros y gráficos se presentan conforme a los estándares de redacción científica.

Los estadísticos que se utilizaron en la investigación son los siguientes: frecuencia, porcentajes, chi cuadrado, correlación de Pearson y nivel de significancia.

El análisis de datos secundarios para el estudio externo sirvió para el procesamiento de datos informativos relacionados a la unidad de estudio.

Recopilada la información a través de los instrumentos, se procedió a registrar la información; de esta forma se construyó la base de datos. Estos fueron sometidos a diversas pruebas estadísticas durante el proceso del trabajo, los cuales son de carácter descriptivo e inferencial y fueron aplicados para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en el trabajo.

Estadística descriptiva. - Se aplicó primero las medidas de tendencia central, dispersión, tablas y gráficos. Esto permitió conocer y entender la forma como se comportan los datos en cada variable.

La distribución de asimetría y curtosis permitió conocer en un principio la distribución para hacer ante todo los cortes y establecer grupos categóricos en las variables cuantitativas.

Correlación de Pearson. - Bajo la disonancia, si las correlaciones son o no significativas (evaluadas a nivel de 0.05 y 0.01), permitió establecer la relación entre los factores de la responsabilidad social.

La prueba no paramétrica ji cuadrada ( $X^2$ ) es una prueba estadística para la contrastación de las hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas, no consideradas relaciones causales y el análisis se realiza de acuerdo al tipo de variable. La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencias o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.

Algunos datos de la distribución no se ajustaron a la normalidad, por ello, fue necesario aplicar esta prueba para conocer la independencia o no entre las variables y conocer, así, si hubiera dependencia entre las categorías identificadas.

En el nivel de medición de las variables, se utilizó el análisis de datos bivariable; es así que se analizó en forma exclusiva las dos variables.

Luego de la recolección de datos, se realizó la revisión o depuración, la clasificación o agrupamiento, la codificación y la tabulación de la información.

El marco metodológico está referido a lo siguiente:

- Determinación del tipo de información requerida
- Formulación y valuación del instrumento de recopilación de información y datos
- Determinación del universo y muestra de la información
- Tabulación de los datos obtenidos
- Análisis de la información

Es así que para el desarrollo de la investigación se tomó al Centro receptor de Cusco como principal destino turístico de Perú y, en vista de que el mercado turístico es diversificado, se consideró además el segmento de mercado referido al turismo receptivo, que ante todo viene en forma organizada utilizando servicios de agencias de viajes y operadores turísticos. Estos representan el 62.5% del turismo receptivo que llega a Perú, de acuerdo con estudios realizados por la empresa norteamericana Monitor Company en 1999 en Perú y Cusco, cuyos resultados fueron los siguientes:

- 34% del turismo viene en grupos organizados
- 10% viene en grupos organizados en especial preparados llamados privados
- 37.5% hace turismo independiente

- 15% turistas libres que compran paquetes en cada ciudad
- 3.5% de grupos organizados que compran paquetes por más de cinco días

## CAPÍTULO CUARTO

### Resultados

La investigación se propuso enfocarse en la redimensión de la actividad empresarial turística en Cusco mediante la responsabilidad social, que contribuyan al repotenciamiento del turismo y retarde los procesos de desgaste del producto turístico, al afianzarlos en el contexto mundial itinerante.

En este capítulo se presentan los principales hallazgos luego de haber procesado la información a partir de la aplicación de los principales estadísticos respectivos. Esta presentación se realiza en el mismo orden que se presentaron los objetivos para poder apreciar, de esta forma, la relación correspondiente. Se realizó, además, el análisis y evaluación de las acciones de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE– de las agencias de viajes y turismo –AVT–. Estos resultados se muestran de forma cuantitativa y cualitativa.

## I. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL –RSE– DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

La RSE es cada vez más importante para la competitividad de las empresas responsables con la sociedad, puesto que son más atractivas para los clientes, para los empleados y para los inversores. Además, al combinar ganancias con principios, la RSE crea situaciones siempre ventajosas para la empresa y para la sociedad.

Áreas de análisis para la RSE de las agencias de viajes y turismo  
Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la RSE comprenden lo relativo a valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente.

Los factores de la RSE son los siguientes:

- a. Calidad de vida.
- b. Competitividad y relación con sus *stakeholders*
- c. Compromiso con la población.
- d. Cuidado y prevención del medioambiente.

Han sido evaluados como indicadores del grado de desarrollo de la RSE en particular de las AVT de Cusco.

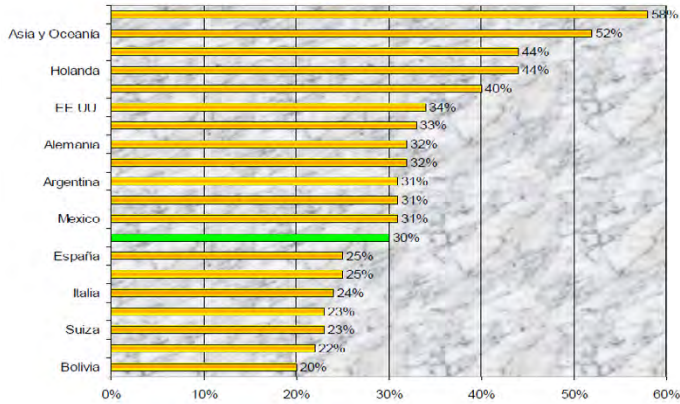
El cuestionario de autoevaluación en RSE desarrollado para los directivos o responsables de las AVT, facilitó efectuar una mirada introspectiva sobre el desempeño de las agencias de viajes en las distintas áreas de la RSE.

Este instrumento ayudó a responder la pregunta: ¿Cuál es el grado de desarrollo que las agencias de viajes y turismo tienen en cuanto a los factores de la RSE?

En vista de que se trata de una herramienta de autoevaluación, es recomendable que una vez empleada, las AVT fijen metas y objetivos a cumplir en aquellas áreas que la misma visualice: “Hay más por hacer”, de acuerdo a sus propios tiempos, situación y cultura organizacional.

## II. USO DE LAS AGENCIAS DE VIAJE

**Figura 1.** Uso de agencias de viajes de los turistas extranjeros que visitan Perú según el rubro de origen



Nota: PROMPERÚ (2005).

Según las cifras oficiales, el 62.5% de los visitantes extranjeros que arriban a Perú suelen contratar los servicios de agencias de viajes para su visita. Los visitantes que más utilizan la orientación de dichos profesionales provienen del Reino Unido, seguido de los que viajan desde Asia y Oceanía, Canadá, Holanda, EE. UU., Francia, entre otros. Entre los que menos contratan a las agencias de viajes, figuran países vecinos como Ecuador, Chile y Bolivia, debido a que, en muchos casos, arriban a nuestro país por negocios.

## III. PERCEPCIÓN DE SEGMENTOS EN CRECIMIENTO SEGÚN OPERADORES TURÍSTICOS

Los segmentos de demanda con mayor ritmo de crecimiento en los próximos años serán el turismo de naturaleza o ecoturismo, el turismo cultural y el turismo de aventura, con las siguientes tasas de crecimiento esperadas (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Percepción de segmentos en crecimiento

Segmento	Crecimiento (%)
Naturaleza	12% a 17%
Cultural	7% a 12%
Aventura	10% a 15%

Nota: MAXIMIXE, citado por DIRCETUR (2009).

La percepción de los operadores internacionales y expectativas de expertos sectoriales, dieron como resultado los siguientes porcentajes: el 85% de los entrevistados consideró que el segmento cultural tendrá un crecimiento mayor al 5% a mediano plazo. El 77% de los entrevistados consideró que el segmento aventura crecerá por encima del 5%, y el 46% que el segmento ecoturismo o turismo de naturaleza crecerá también más de 5%. Los otros segmentos con expectativas de crecimiento mayores al 5%, aunque mencionados con una menor frecuencia, son el turismo de descanso (33%), el misticismo religioso (23%) y sol y playa (23%).

Al interior del segmento cultural, los nichos de mercado más destacados son el arqueológico y el vivencial. El 56% de los operadores internacionales consultados considera que en los próximos años el nicho de mayor demanda mundial será el arqueológico, en tanto que el 31% considera que será el vivencial.

Al interior del segmento aventura, el *trekking* figura como el nicho (producto) más atractivo, al ser reconocido por el 62% de los entrevistados como producto de elevado potencial, al superar en expectativas de crecimiento a cualquier nicho del segmento cultural. El segundo producto de mayor dinamismo esperado en este segmento es el ciclismo de montaña, con una tasa de respuesta del 31%.

Al interior del segmento naturaleza o ecoturismo, el 38% de los operadores internacionales entrevistados consideró que el nicho con mayor potencial será la observación de flora y fauna (ver tabla 4).



**Tabla 4.** Segmentos de turismo de mayor crecimiento

Segmentos de turismo de mayor crecimiento	
Cultural	85%
Arqueológico	54%
Vivencial / Culturas vivas	15%
Folclore	31%
Gastronómico	15%
Misticismo	15%
Centros místicos / religiosos	23%
Fiestas y ritos ancestrales	8%
Chamanismo	8%
Aventura	8%
Trekking	77%
Montañismo / escalada en roca	62%
Globo aerostático	0%
Off road	0%
Parapente	0%
Canotaje	15%
Rafting	8%
Ciclismo de montaña	31%
Ecoturismo	46%
Observación de flora y fauna	38%
Paisajístico / fotografía	23%
Salud	8%
Aguas medicinales	8%
Spas	0%
Sol y playa	23%
Eventos y congresos	0%
Descanso	31%

Nota: Encuesta a turistas en Cusco – octubre de 2003 por MAXIMIXE.

#### IV. MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADOS POR LOS VISITANTES EXTRANJEROS

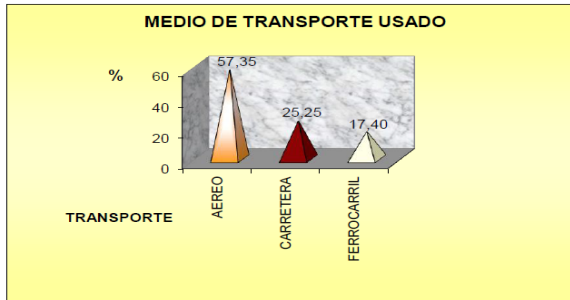
En efecto, el turismo por carretera ha crecido de manera sustantiva. En años recientes se han completado importantes trechos de la red vial nacional: Cusco-Puno-Desaguadero, Arequipa-Juliaca y Cusco-Nazca-Lima.

**Tabla 5.** Medio de transporte utilizado

Mes	Extranjero			
	Aéreo	Carretera	Ferrocarril	Total
Enero	29.945	14.921	6.727	51.593
Febrero	21.305	10.110	8.643	40.058
Marzo	32.194	10.023	8.559	50.776
Abril	26.434	12.107	8.355	46.896
Mayo	24.737	18.135	12.509	55.381
Junio	27.894	13.132	11.779	52.805
Julio	41.347	19.212	12.700	73.259
Agosto	49.199	19.716	14.927	83.842
Setiembre	34.640	17.058	6.141	57.839
Octubre	48.410	16.641	12.880	77.931
Noviembre	34.561	10.474	10.294	55.329
Diciembre	23.830	12.159	6.201	42.190
Totales	394.496	173.688	119.715	687.899
PART%	57,35	25,25	17,40	100,00

Nota: DIRCETUR, extraído de Oficina de programación, estadística e Informática.

En la tabla 5 y figura 2 se observó que, considerando que el medio de transporte se refiere a la forma en la que los turistas se transportan para llegar a Cusco, el 57.35% de turistas lo hace por vía aérea, seguido a continuación de otro grupo en un 25.25%, lo realiza a través del sistema de carreteras y al fin se tiene también que el 17.40% lo hace por vía férrea.

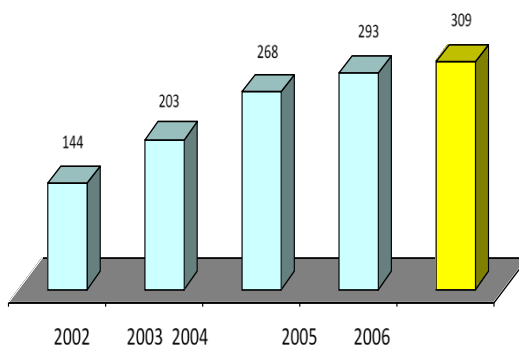
**Figura 2.** Medio de transporte usado

Fuente: En base a la información sistematizada.

Para los visitantes extranjeros el transporte aéreo representa el 57.75% de preferencia, los medios carretera y ferrocarril tienen preferencias muy importantes del 24.57% y 17.68%, cada uno. Este flujo está respaldado por la carretera que circula el corredor, que es el gran circuito económico y turístico que interconecta el movimiento económico de la costa con la sierra y de los visitantes que ingresan a Cusco por la frontera con Bolivia.

## V. PARTICIPACIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES AL 2006

La participación de las agencias de viajes se ha mantenido en realidad constante en el periodo de estudio (ver figura 3).

**Figura 3.** Agencias de viaje – región Cusco

Nota: Información extraída de DIRCETUR.

**Tabla 6.** Participación porcentual de las agencias de viajes y turismo dentro del mercado regional de Cusco al 2006

Años	Participación porcentual			
	Mayorista	Minorista	Mixta	Total
2001	6.25	89.58	4.17	100.00
2002	1.99	89.05	8.96	100.00
2003	1.99	88.06	9.95	100.00
2004	1.78	87.95	10.27	100.00
2005	0.40	88.58	11.02	100.00
2006	0.64	88.50	10.86	100.00

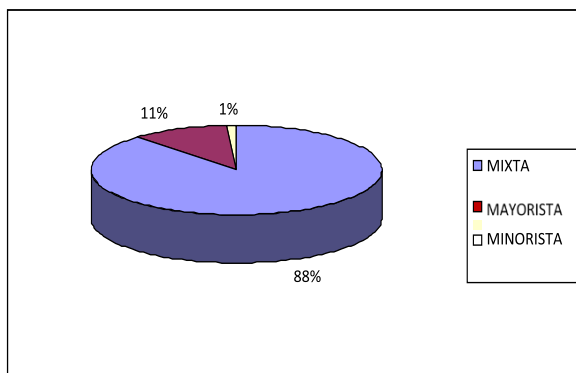
Nota: Datos extraídos por DIRCETUR - Área de Agencias de Viaje.

En la tabla 6 se observó que, en el año 2006, las agencias de viajes minoristas representan en promedio el 88% del total de agencias de viajes en Cusco. Se observó que esta cifra se ha mantenido por poco constante desde 2001 con variaciones del 1% más para unos años y 1% menos para otros.

Las agencias mayoristas tienen una participación cada vez menor dentro del mercado de las agencias de viajes y turismo. En el año 2006 se registraron dos empresas de esta categoría inscritas en la DIRCETUR de la región Cusco.

En cuanto a las AVT mixtas se mostró un incremento en los últimos años, de una participación de 4.17% en 2001 con cuatro agencias en el mercado ha incrementado 10.86% (34 agencias) en el año 2006.

**Figura 4.** Participación de las agencias de viaje - Cusco 2006



Nota: Datos extraídos por DIRCETUR - Área de Agencias de Viaje.

En la figura 4 se mostró que las agencias mayoristas no pueden comercializar su producto de primera mano al público, por lo que se acogen a la categorización de agencias mixtas, según la cual, pueden operar como empresas de servicio turísticos mayoristas y minoristas.

Es importante mencionar que, aunque las AVT mayoristas y las AVT mixtas no tienen una mayor participación dentro del total de estas empresas turísticas; son las empresas que mayores ingresos tienen debido, en primer lugar, a que su demanda está casi en su totalidad conformada por turistas que contratan sus servicios desde su país de origen; es decir, adquieren el paquete completo a un precio superior al de las demás agencias. Se puede decir, entonces, que mientras las AVT minoristas compiten entre ellas por la demanda del turista que ya están en Cusco, las demás AVT compiten en el exterior con los demás países que ofrecen un destino turístico tan atractivo como el nuestro; por lo tanto, estas empresas de servicios turísticos no enfrentan la misma demanda.

## VI. AGENCIA DE VIAJES POR CATEGORÍAS

Los servicios de las agencias de viajes están divididos por ley de acuerdo a su categoría en nacionales, regionales, locales y mayoristas. En Cusco, el análisis típico de atención al turista está enmarcado en lo que son, por un lado, las ventas de boletos aéreos y, por otra parte, pasajes a Machu Picchu.

El porcentaje de utilidad que representa en realidad el turismo varía mucho, sobre todo, con los operadores (mayoristas, mixtos - nacionales e internacionales) y los minoristas-locales, que solo son intermediarios (malos intermediarios). El equipamiento de estas empresas de servicios turísticos, en su mayoría, no cuentan con los equipos necesarios y personal capacitado para atender a los turistas. Sus actividades están orientadas a obtener el Boleto Turístico de Cusco –BTC–, así como, en la mayoría de los casos, a contratar o alquilar vehículos para transportarlos a atractivos turísticos que integran el BTC.

De acuerdo a la información, para 2005 se tuvo 249 agencias de viajes, de las cuales 220 tenían categoría de minorista y que representaban el 88.35%, y solo se tenía una agencia mayorista acreditada como agencia de este tipo. En cambio, para el año 2006 el número de empresas aumentó en todas las categorías; es así que se tienen en total 309 agencias de viajes, de las cuales 273 son minoristas,

lo que muestra un incremento en 57 empresas; esto implica que la proporción respecto al periodo anterior se mantiene con el 88.50%. En el caso de las agencias mayoristas (0.64%), estas se duplican y, por último, las agencias mixtas se incrementan en 06 agencias, haciendo un total de 10.86% (ver tabla 7).

**Tabla 7.** Agencias de viaje según su categoría

Categoría	2005		2006	
	Número de empresas	%	Número de empresas	%
Mixta	28	11.24	34	10.86
Mayorista	1	0.40	2	0.64
Minorista	220	88.35	273	88.50
Total	249	100.00	309	100.00

Nota: Datos extraídos de DIRCETUR.

## VII. CLASIFICACIÓN DE LAS AGENCIAS POR ESPECIALIZACIÓN

Los turistas que visitan Perú y, en particular, la región Cusco, realizan en primer lugar actividades de tipo cultural, de naturaleza y de aventura. Un alto porcentaje de estos practica *trekking* a través de rutas a nivel mundial famosas como el Camino del Inca, y deportes de aventura como escalada en roca, bicicleta de montaña y canotaje. Sin embargo, el tipo de turismo que ofertan ante todo las agencias de viaje peruanas es el turismo histórico-cultural (81%), lo que confirma la fuerte influencia de algunos atractivos turísticos, sobre todo Machu Picchu.

**Tabla 8.** Agencias de viaje por especialidad

Especialidad	Cantidad	%
Tradicional	166	59.30
Aventura	38	12.79
Naturaleza	13	4.07
Místico	10	2.91
Venta de Pasaje	67	19.19
Escolar	8	1.74
Total	309	100.00

Nota: Datos extraídos del Boletín Estadístico de Turismo, DIRCETUR.

En la tabla 8 se apreció que las agencias de viaje, según especialidad, en principio generan sus ingresos al combinar sus actividades con la venta de pasajes; es así que esta actividad no demanda mayor inversión por cuanto los pasajes son dados a consignación por parte de las empresas aéreas. A partir de esta premisa, se tiene que el mayor porcentaje de agencias que se dedican a prestar servicios son de carácter tradicional (59.30%), seguido por el rubro de turismo de aventura con el 12.79%.

En cuanto a la calidad de los servicios, de las 309 agencias registradas, en el último periodo, poco menos del 20% cuenta con infraestructura y personal que garantice un buen servicio. A pesar de este bajo porcentaje, se estimó que aproximadamente el 50% de los turistas que llegan a la región, toman justo los servicios de empresas operadoras nacionales y que gozan de un buen prestigio en el exterior. La otra mitad está sujeta a la eventualidad del mal servicio de algunas agencias locales y a la posibilidad de ser engañados. No obstante, debido a la falta de manejo de la estacionalidad turística, hasta 2001 en que la afluencia de turismo escolar coincidía con la de turismo receptivo, la calidad de los servicios ofertados era vulnerable al incremento de la demanda.

En el año 2006, la participación de las agencias de viaje que ofertaron turismo tradicional fue de aproximadamente 59%. La mayoría de agencias de viajes están en la capacidad de ofertar este tipo de turismo, pero en los últimos años, se ha dado cierta especialización en el servicio; así, se puede ver en la actualidad, agencias especializadas en turismo de aventura, naturaleza, místico, entre otros.

## VIII. PROCESAMIENTOS DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

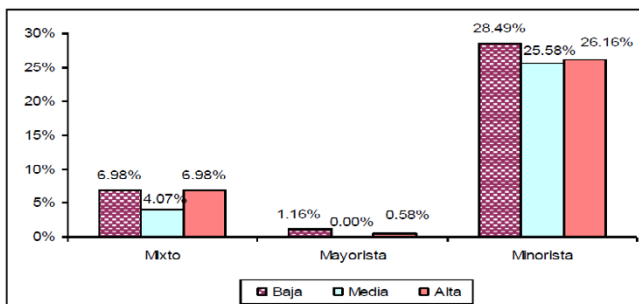
En este caso, el cuestionario fue respondido por los directivos, responsables o gerentes, como representantes y encargados de la dirección de las agencias de viajes de turismo. Los resultados fueron los siguientes (ver tabla 9):

**Tabla 9.** Categoría de la avt, calidad de vida

Categoría de la AVT	CALIDAD DE VIDA						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mixto	12	6.98	7	4.07	12	6.98	31	18.02
Mayorista	2	1.16	0	0.00	1	0.58	3	1.74
Minorista	49	28.49	44	25.58	45	26.16	138	80.23
Total	63	36.63	51	29.65	58	33.72	172	100.00

En la tabla 9 se pudo apreciar que en las agencias de viajes en la región Cusco, la relación de las categorías de ATV refleja la calidad de vida como baja en el 28.49% en las agencias de viajes minoristas; el 26.16% de la categoría de la ATV también presenta un calificativo de alta, el 25.58% de las categorías de las ATV de la calidad de vida es mediana. En general, de acuerdo con las categorías, se aprecia que es baja, pues mostró un 36.63%; sin embargo, no hay una significativa diferencia (ver figura 5).

**Figura 5.** Categoría de la avt, calidad de vida



Fuente: Elaboración en base a los datos recopilados



Los resultados indicaron que todavía hay temor de los inversionistas de las agencias de viajes respecto al clima social en la región. En cuanto a este aspecto, hace falta inversiones de envergadura cuya causa radica en la desconfianza existente en las condiciones institucionales, estabilidad tributaria y seguridad de la propiedad, lo cual influye en la calidad de vida.

**Tabla 10.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,747(a)	4	,601
Razón de verosimilitud	3,522	4	,475
Asociación lineal por lineal	,011	1	,917
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 10 se observó lo siguiente:

Ho: Los niveles de calidad de vida en las agencias de viajes y turismo no se relacionan con la categoría de la ATV de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.601$ ), g. l. = 4.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 2.747$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que los niveles de la calidad de vida en las agencias de viajes y turismo no se relacionan con las categorías de la ATV de la región Cusco.

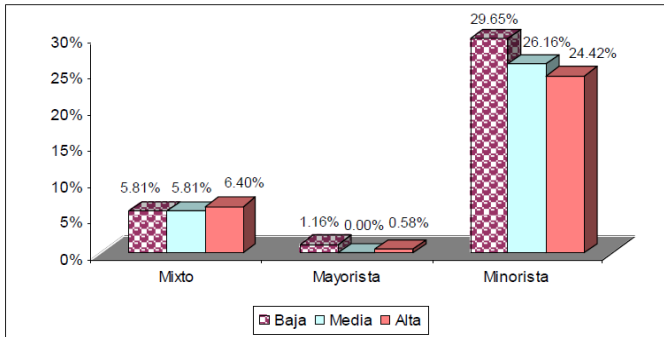
**Tabla 11.** Categoría de la agencia de viajes, prevención del medioambiente

Categoría de la agencia de viajes	Prevención del medioambiente						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mixto	10	5.81	10	5.81	11	6.40	31	18.02
Mayorista	2	1.16	0	0.00	1	0.58	3	1.74
Minorista	51	29.65	45	26.16	42	24.42	138	80.23
Total	63	36.63	55	31.98	54	31.40	172	100.00

En la tabla 11 se pudo apreciar que la relación de las categorías de ATV se refleja en el cuidado y prevención de medioambiente que se considera baja en el 29.65% de las agencias de viajes minoristas; el 26.16% de la categoría de la ATV también presenta un calificativo medio, el 24.42% de las categorías de las ATV del cuidado y prevención

del medioambiente es alta. El 6.40% de las empresas de agencias de viajes mixtos hicieron el cuidado y prevención del medioambiente (ver figura 6).

**Figura 6.** Categoría de la agencia de viajes, prevención del medioambiente



En general, de acuerdo a las categorías, se notó que la atención por el cuidado y prevención del medioambiente todavía es baja con el 36.63% y 31% de las agencias de viajes se preocupa en este factor.

Se apreció que existe explotación y manejo irracional de los recursos turísticos y naturales, sin que las agencias de viaje contribuyan a mejorar esta situación. Si se tiene en cuenta que no existen lugares adecuadamente acondicionados para la práctica del turismo de naturaleza/aventura por parte de las agencias de viajes, no se acata, por ejemplo, la recomendación de UNESCO, de restringir las visitas a Machu Picchu y sus áreas protegidas en las temporadas altas, lo cual conllevaría a su inclusión en la lista de patrimonio en riesgo y se vería afectada la imagen del país.

**Tabla 12.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,091(a)	4	,719
Razón de verosimilitud	2,905	4	,574
Asociación lineal por lineal	,277	1	,598
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 12 se evidenció lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con la categoría de la ATV de la región de Cusco.

El estadístico Chi cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.719$ ), g.l. = 4.

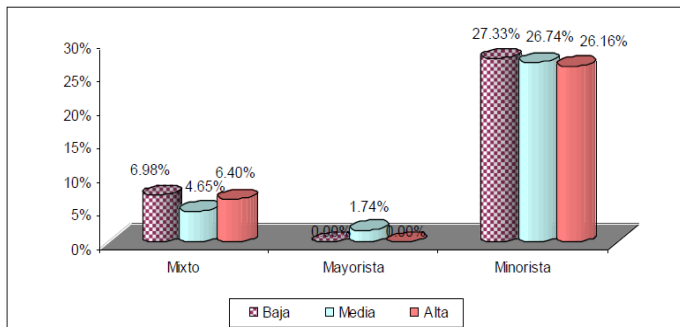
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 2.091$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con la categoría de la ATV de la región Cusco.

**Tabla 13.** Categoría de la agencia de viajes, compromiso con la población

Categoría de la agencia de viajes	Compromiso con la población						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mixto	12	6.98	8	4.65	11	6.40	31	18.02
Mayorista	0	0.00	3	1.74	0	0.00	3	1.74
Minorista	47	27.33	46	26.74	45	26.16	138	80.23
Total	59	34.30	57	33.14	56	32.56	172	100.00

En la tabla 13 se mostró que la relación de las categorías de ATV se refleja con el compromiso de la población que es baja en el 27.33% de las agencias de viajes son minoristas, el 26.74% de la categoría de la ATV también presenta un calificativo medio, el 26.16% de las categorías de las ATV del compromiso de la población es alta. El 6.98% de las empresas de agencias de viajes mixtos tienen el compromiso con la población. En general, de acuerdo a las categorías se nota que solo el 32.56% tiene un compromiso con la población; en cambio, el 34.30% muestra que es bajo (ver figura 7).

**Figura 7.** Categoría de la agencia de viajes, compromiso con la población



Fuente. Propia en base a la información obtenida

El turismo en la región Cusco, desde su perspectiva endógena, presenta puntos fuertes que constituyen factores ineludibles para su desarrollo turístico sostenible, lo cual implica un compromiso con la población y, por ende, de las agencias de viajes y turismo con responsabilidad social; pero, al mismo tiempo, presenta carencias que viene a constituirse como restricciones para el logro de su desarrollo sostenido.

**Tabla 14.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,817(a)	4	,146
Razón de verosimilitud	7.423	4	,115
Asociación lineal por lineal	,011	1	,917
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 14 se observó lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población no se relacionan con la categoría de la ATV de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.146$ ), indicando el g.l. = 4.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 6.817$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el compromiso con la población no se relaciona con la categoría de la ATV de la región de Cusco.

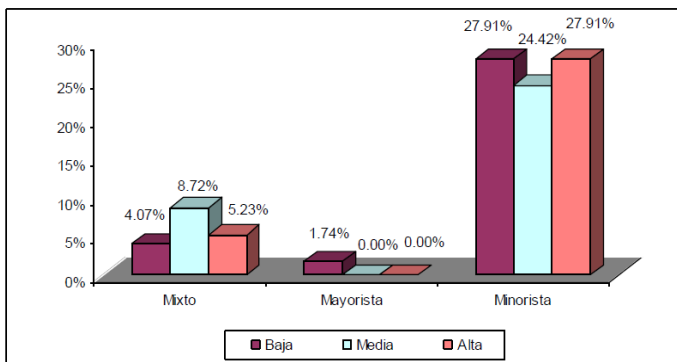
**Tabla 15.** Categoría de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders

Categoría de la agencia de viajes	Competitividad y stakeholders						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mixto	7	4.07	15	8.72	9	5.23	31	18.02
Mayorista	3	1.74	0	0.00	0	0.00	3	1.74
Minorista	48	27.91	42	24.42	48	27.91	138	80.23
Total	58	33.72	57	33.14	57	33.14	172	100.00

En la tabla 15 se apreció que las categorías de agencias de minoristas tienen una relación con la competitividad y relación con los *stakeholders*, que es baja en un 27.91%. De igual forma, las categorías de agencias de viajes es 27.91% es alta; así mismo, la relación de las agencias de viajes minorista es mediana en un 24.42%; el 5.23% de las agencias de viajes mixtos tienen una relación alta con la competitividad y la relación con los *stakeholders*.

De acuerdo a las categorías en general, prima con escasa diferencia que la competitividad y la relación con los *stakeholders* es aún baja con un 33.72%, sin mucha diferencia a los demás reactivos (ver figura 8).

**Figura 8.** Categoría de la agencia de viajes, competitividad y *stakeholders*



La importancia que se da al turismo hace prever un incremento en la demanda de los servicios turísticos y la competitividad que deben tener las agencias de viajes. Se ve que, en la actualidad, hay una elevada informalidad de las empresas proveedoras de servicio turístico, con desconocimiento de los requerimientos específicos de los turistas, consecuencia de la intermediación de agencias emisoras de turistas. Por otra parte, los medios de transporte aéreo, terrestre y ferroviario son insuficientes y se prestan en condiciones deficientes, lo que hace que la logística de viajes sea deficiente, como son condiciones de medios de transporte, horarios, seguridad. Del mismo modo, es insuficiente y deficiente transporte de servicios turísticos, en cantidad y calidad (modernos). Entonces con más competitividad de los *stakeholders* se puede actuar más responsablemente.

**Tabla 16.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,833(a)	4	,043
Razón de verosimilitud	10,351	4	,035
Asociación lineal por lineal	,028	1	,868
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 16 se observó lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se relacionan con la categoría de las agencias de viaje de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que, si existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p < 0.05$ , ( $p = 0.043$ ), g.l. = 4.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 9.833$  pertenece a la *región* de rechazo bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la competitividad y relación con los *stakeholders* se relacionan con la categoría de la agencia de viajes de la región Cusco.

**Tabla 17.** Especialidad de la agencia de viajes y calidad de vida

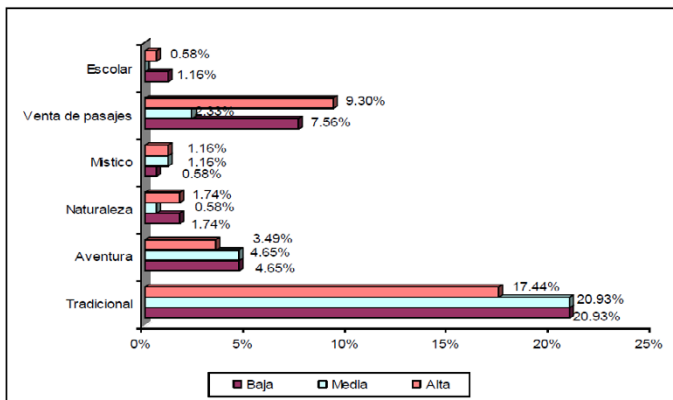
Especialidad de la agencia de viajes	Calidad de vida						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tradicional	36	20.93	36	20.93	30	17.44	102	59.30
Aventura	8	4.65	8	4.65	6	3.49	22	12.79
Naturaleza	3	1.74	1	0.58	3	1.74	7	4.07
Místico	1	0.58	2	1.16	2	1.16	5	2.91
Venta de pasajes	13	7.56	4	2.33	16	9.30	33	19.19
Escolar	2	1.16	0	0.00	1	0.58	3	1.74
Total	63	36.63	51	29.65	58	33.72	172	100.00

En la tabla 17 se mostró que la especialidad de la agencia de viajes se involucra con la calidad de vida baja y mediana en un 20.93% cada uno; de igual forma, se indica que el 17.44% es alta; la especialidad de venta de pasajes se involucra es alta en un 9.30%; de igual forma en un 7.56% es baja; en la especialidad de aventura la calidad de vida es 4.65% es baja y media.

En general, el 36.63% de las agencias de viajes, de acuerdo a la especialidad, no está asociada a la calidad de vida, en tanto que solo el 33.72% está involucrado en este aspecto.

Existe temor de los inversionistas para participar en otros segmentos y, por tanto, de acuerdo a las especialidades de las agencias de viajes, se trabaja de acuerdo al clima social en la región y los países hacen que falte inversiones de envergadura por desconfianza de los inversionistas en las condiciones institucionales, estabilidad tributaria y seguridad de la propiedad, que incide también en la calidad de vida (ver figura 9).

**Figura 9.** Especialidad de la agencia de viajes y calidad de vida



Por ejemplo, existe un alto índice de turistas que compran el paquete turístico en forma grupal (11-30 paxs), en tanto que hay un creciente número de empresas asociadas a operadores internacionales y mayor tiempo de permanencia en relación a otros destinos turísticos del país; esto implica, entonces, que disminuya la calidad de vida por parte de las agencias de viajes.

**Tabla 18.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,985(a)	10	,359
Razón de verosimilitud	12,592	10	,247
Asociación lineal por lineal	,570	1	,450
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 18 se mostró lo siguiente:

Ho: La calidad de vida de los *stakeholders* no se relaciona con la especialidad de la agencia de viajes de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.359$ ), g. l. = 10.

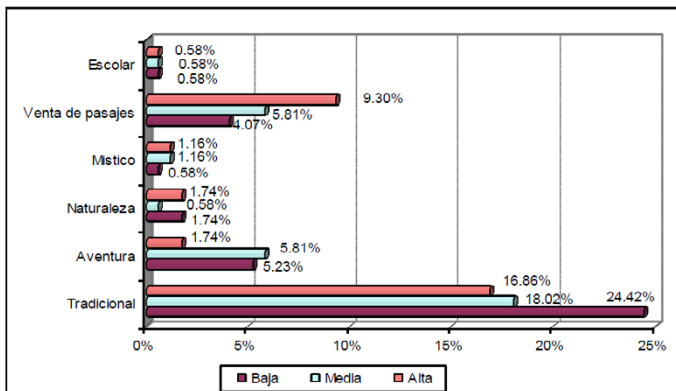
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 10.985$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida de los participantes no se relaciona con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

**Tabla 19.** Especialidad de la agencia de viajes y prevención del medioambiente

Especialidad de la agencia de viajes	Prevención del medioambiente						Total	
	Baja		Media		Alta		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Tradicional	42	24.42	31	18.02	29	16.86	102	59.30
Aventura	9	5.23	10	5.81	3	1.74	22	12.79
Naturaleza	3	1.74	1	0.58	3	1.74	7	4.07
Místico	1	0.58	2	1.16	2	1.16	5	2.91
Venta de pasajes	7	4.07	10	5.81	16	9.30	33	19.19
Escolar	1	0.58	1	0.58	1	0.58	3	1.74
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36.63</b>	<b>55</b>	<b>31.98</b>	<b>54</b>	<b>31.40</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 19 se evidenció que se toma en cuenta la especialidad de las agencias de viajes tradicionales que tienen un cuidado y prevención del medioambiente en un 24.42%; el 18.03% manifiesta que el cuidado es un 18.02%, además, en el 16.86% el cuidado es alto; la especialidad de venta de pasajes tiene un cuidado y prevención del medioambiente en un 9.30% que es alta, de igual forma, en un 5.81% que es media; además, cada una de las agencias de viajes tienen forma de cuidar y prevenir el medioambiente.

**Figura 10.** Especialidad de la agencia de viajes y prevención del medioambiente





En la figura 10 se mostró que, por lo general y en función a la especialidad, se deduce que solo el 31.40% de las agencias de viajes se preocupa por este factor.

Las agencias de viajes que hacen una explotación y manejo irracional de los recursos turísticos y naturales no contribuyen a tener lugares como es debido acondicionados para la práctica del turismo de naturaleza/aventura; entonces, implica que no están comprometidos con la protección del medioambiente.

**Tabla 20.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,414(a)	10	,326
Razón de verosimilitud	12,001	10	,285
Asociación lineal por lineal	5,869	1	,015
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 20 se apreció lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.326$ ), g. l. = 10.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 11.414$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

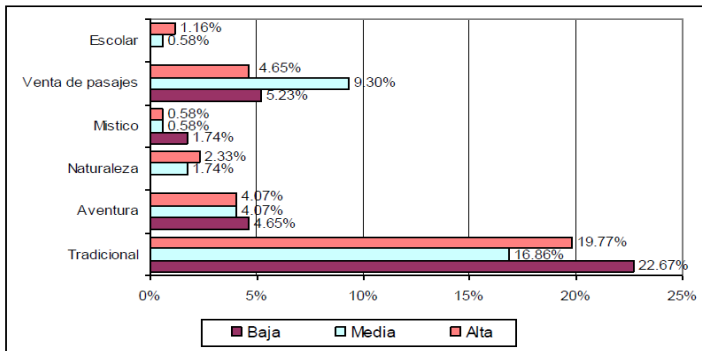
**Tabla 21.** Especialidad de la agencia de viajes, compromiso con la población

Especialidad de la agencia de viajes	Compromiso con la población						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tradicional	39	22.67	29	16.86	34	19.77	102	59.30
Aventura	8	4.65	7	4.07	7	4.07	22	12.79
Naturaleza	0	0.00	3	1.74	4	2.33	7	4.07
Místico	3	1.74	1	0.58	1	0.58	5	2.91
Venta de pasajes	9	5.23	16	9.30	8	4.65	33	19.19
Escolar	0	0.00	1	0.58	2	1.16	3	1.74
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>34.30</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>56</b>	<b>32.56</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 21 se señaló que la especialidad de las agencias de viajes tradicionales tiene un compromiso con la población de la ciudad de Cusco en un 22.67%, 16.86% y 19.77%, las cuales son baja, media y alta, cada uno. La especialidad de venta de pasajes tiene un compromiso con la población de la ciudad en un 9.30% que es media; en un 5.23%, que es baja y el 4.65%, que es alta. De igual manera, las agencias de viajes de diferentes especialidades nos indican que tienen un compromiso con la población.

En términos genéricos por especialidad, solo el 32.56% tiene un compromiso con la población (ver figura 11).

**Figura 11.** Especialidad de la agencia de viajes, compromiso con la población



Teniendo en cuenta que el nombre de Cusco se asocia a Perú, cuya debilidad parte de la imagen negativa del país, respecto a la delincuencia e inseguridad ciudadana, al considerar que el turismo es sensible a estos acontecimientos, implica que hay falta de seguridad y protección adecuada para el turista por parte de las agencias de viaje y un compromiso de la población por evitar estos problemas y participar en su problemática local.

**Tabla 22.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,191 (a)	10	,272
Razón de verosimilitud	14,843	10	,138
Asociación lineal por lineal	,346	1	,556
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 22 se observó lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población de Cusco no se relaciona con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.272$ ), g. l. = 10.

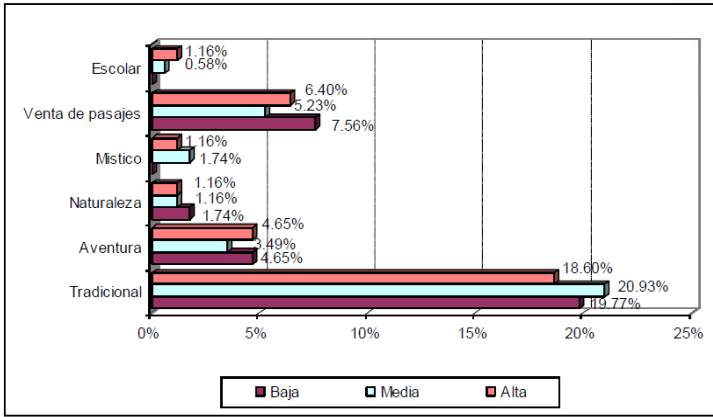
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 12.191$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el compromiso con la población de la ciudad de Cusco no se relaciona con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

**Tabla 23.** Especialidad de la agencia de viajes, competitividad y *skateholders*

Especialidad de la agencia de viajes	Competitividad y <i>skateholders</i>						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Tradicional	34	19.77	36	20.93	32	18.60	102	59.30
Aventura	8	4.65	6	3.49	8	4.65	22	12.79
Naturaleza	3	1.74	2	1.16	2	1.16	7	4.07
Místico	0	0.00	3	1.74	2	1.16	5	2.91
Venta de pasajes	13	7.56	9	5.23	11	6.40	33	19.19
Escolar	0	0.00	1	0.58	2	1.16	3	1.74
Total	58	33.72	57	33.14	57	33.14	172	100.00

En la tabla 23 se mostró que el 20.93% de las agencias de viajes con especialidades tradicionales tiene una competitividad media baja; de igual forma, el 19.77% indicó que es baja y el 18.60% de las agencias indicaron que es alta. La especialidad de venta de pasajes tiene una competitividad y relación con los *skateholders* en un 7.56% que es baja, el 6.40% que es alta, el 5.23% que es media. De igual forma, la especialidad de aventura indica que 4.65% es baja y alta cada uno, en un 3.49% es media; asimismo, que la especialidad de las agencias de viajes forma parte de la competitividad y relación con los *skateholders*.

Como resultado general, se puede apreciar que en promedio hay una aproximación entre media y alta (33.14%) con baja (33.72%) [ver figura 12].

**Figura 12.** Especialidad de la agencia de viajes, competitividad y *skateholders*

La competitividad de las agencias de viajes por especialidades en la región Cusco tiene una considerable industria de soporte, la cual se basa en estrategias de bajo costo, en su intención de obtener ingresos en el corto plazo. Hay competencia desleal en desmedro del turismo, que ocasiona que muchas veces que el turista cambie de opinión respecto a lo que en principio ha decidido elegir, que va en perjuicio del sector en su conjunto.

Por otra parte, se deben conformar alianzas estratégicas por especialidades con operadores internacionales, que tiene la voluntad de concertación entre los operadores nacionales y extranjeros con los operadores locales, a fin de establecer las agencias de viajes en lugares estratégicos. Se debe dar una imagen positiva en cuanto a la seguridad que transmiten las agencias: trato cortés, amable y respetuoso, posicionado en la mente de los turistas.

**Tabla 24.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,381(a)	10	,782
Razón de verosimilitud	8,635	10	,567
Asociación lineal por lineal	,162	1	,688
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 24 se evidenció lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se asocian con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.782$ ), g. l. = 10.

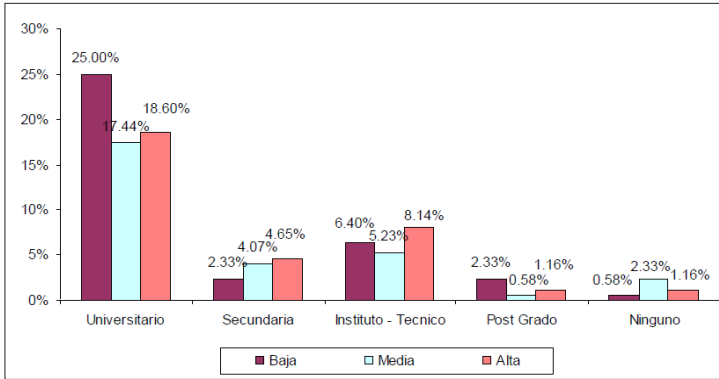
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 6.381$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la competitividad y relación con los *stakeholders* no se asocian con la especialidad de la agencia de viajes de la región Cusco.

**Tabla 25.** Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida

Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes	Calidad de vida						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Universitario	43	25.00	30	17.44	32	18.60	105	61.05
Secundaria	4	2.33	7	4.07	8	4.65	19	11.05
Instituto - Técnico	11	6.40	9	5.23	14	8.14	34	19.77
Posgrado	4	2.33	1	0.58	2	1.16	7	4.07
Ninguno	1	0.58	4	2.33	2	1.16	7	4.07
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36.63</b>	<b>51</b>	<b>29.65</b>	<b>58</b>	<b>33.72</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 25 se observó que el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la ciudad de Cusco con estudios superiores, en relación a la calidad de vida es baja en un 25.00%; de igual forma, en un 18.60% es alta y el 17.44% es media. También, el nivel educativo del directivo de la agencia de viajes que es conducido con estudios de instituto superiores técnico y la calidad de vida es un 5.23% es media, el 6.40% es baja, el 8.14% es alta.

Así, se evidencia medianamente el 29.65% en promedio, el cual tiene un nivel educativo considerable en cuanto se refiere a la calidad de vida (ver figura 13).

**Figura 13.** Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida

Las agencias de viaje no cuentan con personal especializado y se tiene recursos humanos con escasa calificación en servicios turísticos y en áreas afines.

**Tabla 26.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,947(a)	8	,439
Razón de verosimilitud	8,017	8	,432
Asociación lineal por lineal	,909	1	,340
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 26 se observó lo siguiente:

Ho: La calidad de vida no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.439$ ), g.l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 7.947$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

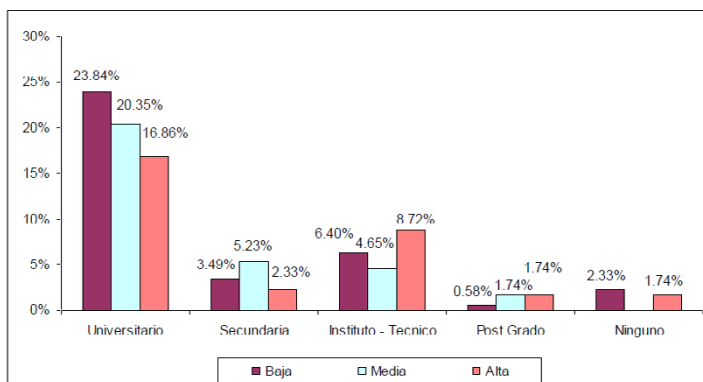
**Tabla 27.** Nivel educativo de los directivos de la baja atv, prevención del medioambiente

Nivel educativo de los directivos de la AVT	Prevención del medioambiente						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Universitario	41	23.84	35	20.35	29	16.86	105	61.05
Secundaria	6	3.49	9	5.23	4	2.33	19	11.05
Instituto - Técnico	11	6.40	8	4.65	15	8.72	34	19.77
Posgrado	1	0.58	3	1.74	3	1.74	7	4.07
Ninguno	4	2.33	0	0.00	3	1.74	7	4.07
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36.63</b>	<b>55</b>	<b>31.98</b>	<b>54</b>	<b>31.40</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 27 se señaló el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco y el cuidado y prevención del medioambiente, la cual es baja en un 23.84%, de igual forma en un 20.35% es media y el 16.86% es alta; asimismo, cuando el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes es conducido con estudios de instituto superiores técnicos, en relación con el cuidado prevención del medioambiente, es baja en un 6.40%, es media en un 4.65% y el 8.72% es alta.

De acuerdo al nivel educativo de los directivos, en general, se aprecia que solo el 31.40% se preocupa por el cuidado y prevención del medioambiente (ver figura 14).

**Figura 14.** Nivel educativo de los directivos de la baja atv, prevención del medioambiente



En relación al nivel educativo que tienen los directivos de las agencias de viajes, hay experiencias exitosas en otros lugares como España y México para capacitar y atraer turistas por periodos largos. El alto grado de desarrollo de la ciencia y/o tecnología y los avances tecnológicos significativos alcanzados como consecuencia de las inversiones privadas en materia de comunicación (Internet) permiten el desarrollo de páginas web y correos electrónicos que crean conocimientos para posicionar, en forma detallada, los servicios que se prestan en distintos idiomas y lugares del mundo. Esto implica que a mayor preparación o capacitación haya más interés por el medioambiente y el desarrollo sostenible del turismo.

**Tabla 28.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,415(a)	8	,237
Razón de verosimilitud	12,551	8	,128
Asociación lineal por lineal	1,507	1	,220
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 28 se mostró lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.237$ ), g. l. = 8.

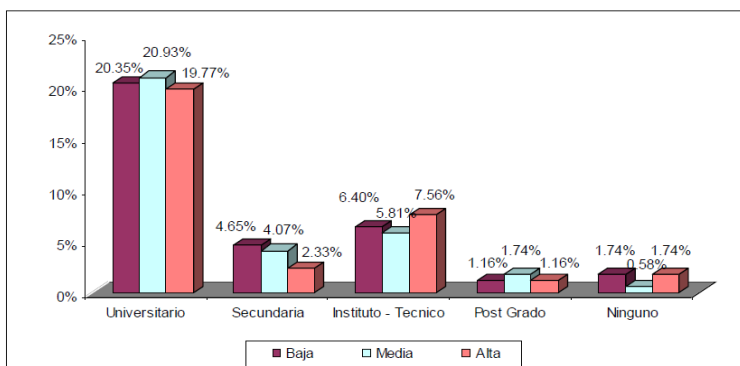
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 10.415$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.



**Tabla 29.** Nivel educativo de directivo de atv, compromiso con la población

Nivel educativo del directivo de AVT	Compromiso con la población						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Universitario	35	20.35	36	20.93	34	19.77	105	61.05
Secundaria	8	4.65	7	4.07	4	2.33	19	11.05
Instituto-técnico	11	6.40	10	5.81	13	7.56	34	19.77
Posgrado	2	1.16	3	1.74	2	1.16	7	4.07
Ninguno	3	1.74	1	0.58	3	1.74	7	4.07
Total	59	34.30	57	33.14	56	32.56	172	100.00

En la tabla 29 se evidenció la relación entre el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la ciudad de Cusco y el compromiso con la población que es baja en un 20.35%, en un 20.93% es media y el 19.7% es alta; asimismo, el nivel educativo del directivo de la agencia de viajes es conducido con estudios de instituto superiores técnico y el compromiso con la población, es baja en un 6.40%, de igual forma en un 5.81% es media y el 7.56% es alta. Entonces, de acuerdo al nivel educativo del directivo, solo el 32.56% de los directivos tienen un compromiso con la población (ver figura 15).

**Figura 15.** Nivel educativo de directivo de atv, compromiso con la población

Un aspecto que causa las deficiencias de las agencias de viajes es la capacitación permanente o educación que lo involucre y la poca articulación del empresariado regional: carencia de espíritu gremial en el empresariado, cooperación y sinergia empresarial y relación o acciones conjuntas con la población, ausencia de actividades

involucradas con población, reinversión y diversificación dentro del mismo sector o fuera de él para ser menos vulnerables a las crisis sociales.

**Tabla 30.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,205(a)	8	,921
Razón de verosimilitud	3,442	8	,904
Asociación lineal por lineal	,038	1	,846
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 30 se indicó lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.921$ ), g. l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 3.205$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el compromiso con la población no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

**Tabla 31.** Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders

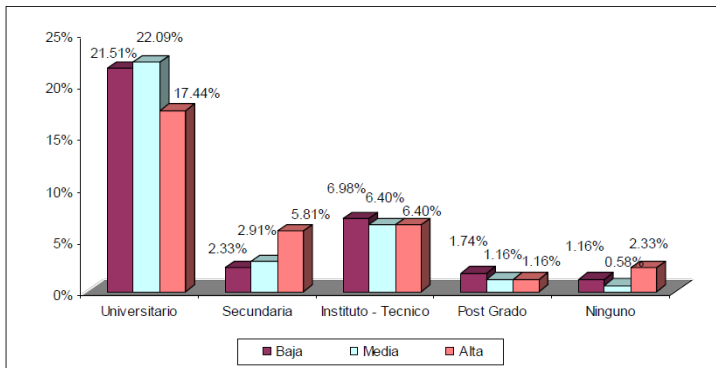
Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes	Competitividad y stakeholders						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Universitario	37	21.51	38	22.09	30	17.44	105	61.05
Secundaria	4	2.33	5	2.91	10	5.81	19	11.05
Instituto-técnico	12	6.98	11	6.40	11	6.40	34	19.77
Posgrado	3	1.74	2	1.16	2	1.16	7	4.07
Ninguno	2	1.16	1	0.58	4	2.33	7	4.07
Total	58	33.72	57	33.14	57	33.14	172	100.00

En la tabla 31 se observó que la relación entre el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco y la competitividad

y relación con los *stakeholders* es baja en un 21.51%, en un 22.09% es media y el 17.44% es alta; así mismo, el nivel educativo del directivo de la agencia de viajes es conducido con estudios de instituto superiores técnico y la competitividad y relación con los *stakeholders* es baja en un 6.98%, en un 6.40% es media y el 6.40% es alta.

En términos generales y de acuerdo al nivel educativo de los directivos, su competitividad y la relación que tienen con los *stakeholders* es baja, con el 33.72%, seguido muy estrechamente por media y alta con el 33.14% (ver figura 16).

**Figura 16.** Nivel educativo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y *stakeholders*



Es importante tener en consideración el reconocimiento y expansión del turismo como carrera universitaria, con incremento de la demanda para la formación profesional universitaria en turismo, que incluye maestrías y doctorados en la especialidad, lo cual contribuirá en la mejora de la competitividad empresarial y las relaciones con los *stakeholders* de las agencias de viajes.

**Tabla 32.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,699(a)	8	,569
Razón de verosimilitud	6,530	8	,588
Asociación lineal por lineal	,641	1	,423
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 32 se observó lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se relacionan con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.569$ ), g. l. = 8.

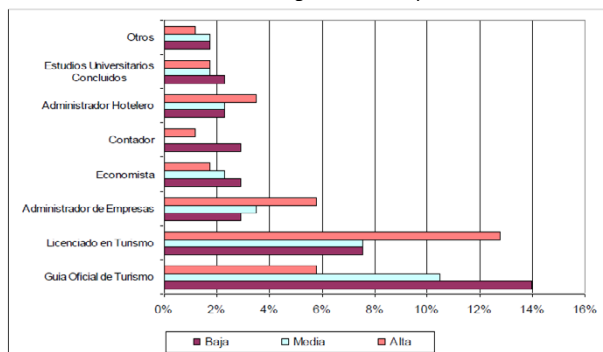
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 6.699$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que competitividad y relación con los *stakeholders* no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

**Tabla 33.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida

Profesión del directivo de la agencia de viajes	Calidad de vida						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Guía oficial de turismo	24	13.95	18	10.47	10	5.81	52	30.23
Licenciado en Turismo	13	7.56	13	7.56	22	12.79	48	27.91
Administrador de empresas	5	2.91	6	3.49	10	5.81	21	12.21
Economista	5	2.91	4	2.33	3	1.74	12	6.98
Contador	5	2.91	0	0.00	2	1.16	7	4.07
Administrador hotelero	4	2.33	4	2.33	6	3.49	14	8.14
Estudios universitarios Concluidos	4	2.33	3	1.74	3	1.74	10	5.81
Otros	3	1.74	3	1.74	2	1.16	8	4.65
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36.63</b>	<b>51</b>	<b>29.65</b>	<b>58</b>	<b>33.72</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

La tabla 33 muestra la profesión del directivo de las agencias de viaje de la región Cusco, cuando es conducido por un guía oficial de turismo, la calidad de vida es baja en un 13.95%, en un 10.47% es media y el 5.81% es alta; asimismo, la profesión del directivo de la agencia de viajes es conducido por profesionales de Licenciado en Turismo es baja en un 7.56%, en un 7.56% es media y el 12.79% es alta; además, cuando es conducido por administradores de empresas es baja en un 2.91%, es 3.49% media y el 5.81% es alta.

Si se agrupa la profesión de los directivos, se refleja que consideran la calidad de vida en un 29.65% como media, en tanto que el 36.63% es baja en términos generales (ver figura 17).

**Figura 17.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, calidad de vida

La baja calidad de vida es resultado de la carencia de una conciencia regional sobre la importancia y trascendencia de la actividad turística. Además, falta preparación profesional, mayor calificación y actualización, ausencia de programas de capacitación de los recursos humanos para brindar dichos servicios. Una adecuada especialización profesional implica que se deje de lado el equipamiento deficiente para atender las exigencias de calidad de los servicios, con escasa renovación e implementación de equipos y materiales para la prestación de servicios turísticos.

Todas las actividades turísticas de infraestructura, transporte, alojamiento, alimentación, entre otros, tienen áreas deficientes que no permiten satisfacer las reales necesidades del turista. Los precios de los servicios turísticos que ofrecen las agencias de viajes son elevados o se incrementan en comparación a otros destinos turísticos.

**Tabla 34.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,375(a)	14	,291
Razón de verosimilitud	18,351	14	,191
Asociación lineal por lineal	,112	1	,737
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 34 se observó lo siguiente:

Ho: La calidad de vida no se relaciona con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.291$ ), g. l. = 14.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 6.699$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida no se relaciona con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

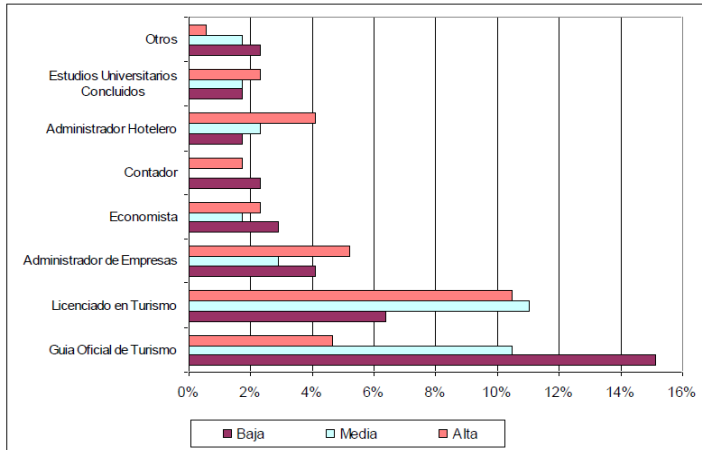
**Tabla 35.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, prevención del medioambiente

Profesión del directivo de la agencia de viajes	PREVENCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Guía oficial de turismo	26	15.12	18	10.47	8	4.65	52	30.23
Licenciado en Turismo	11	6.40	19	11.05	18	10.47	48	27.91
Administrador de empresas	7	4.07	5	2.91	9	5.23	21	12.21
Economista	5	2.91	3	1.74	4	2.33	12	6.98
Contador	4	2.33	0	0.00	3	1.74	7	4.07
Administrador Hotelero	3	1.74	4	2.33	7	4.07	14	8.14
Estudios universitarios concluidos	3	1.74	3	1.74	4	2.33	10	5.81
Otros	4	2.33	3	1.74	1	0.58	8	4.65
Total	63	36.63	55	31.98	54	31.40	172	100.00

En la tabla 35 se apreció que cuando la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco es conducido por un guía oficial de turismo y el cuidado y prevención del medioambiente, es baja en un 15.125%, un 10.47% es media y el 4.65% es alta; asimismo, la profesión del directivo de la agencia de viajes es conducido por profesionales de Licenciado en Turismo es baja en un 6.40%, un 11.05% es media y el 10.47% es alta; además, si es conducido administradores de empresas, es baja en un 4.07%, en un 2.91% es media y el 5.23% que es alta.

En general, la profesión de los directivos de las AVT hace que consideren escasamente importantes el cuidado y prevención del medioambiente con un 31.40% (ver figura 18).

**Figura 18.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, prevención del medioambiente



Los atractivos turísticos de naturaleza/aventura están en etapa de desarrollo. La creciente demanda internacional por la importancia, crecimiento y desempeño del turismo de naturaleza/aventura entre los competidores indirectos y directos. La identificación y creación de nuevos segmentos de turismo para la región Cusco hace que la tendencia de crecimiento del turismo receptivo sea mayor y exista un mercado. El ecoturismo es el segmento de turistas de aventura que representa una singular oportunidad para la región, cuya ventaja es que este sector requiere menor infraestructura turística que otros segmentos. En efecto, parte de la motivación del turista de aventura es estar en condiciones primarias de contacto con la naturaleza. De igual manera, el turismo de salud o el termalismo es un nicho de mercado altamente interesante dados los recursos existentes en la región.

**Tabla 36.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,016(a)	14	,130
Razón de verosimilitud	23,222	14	,057
Asociación lineal por lineal	1,347	1	,246
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 36 se observó lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medioambiente no se relacionan con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas; dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.291$ ), g. l. = 14.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 6.699$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida no se relaciona con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

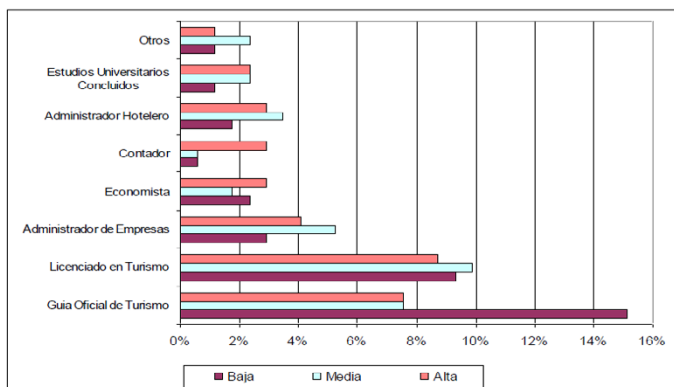
**Tabla 37.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población

Profesión del directivo de la agencia de viajes	COMPROMISO CON LA POBLACIÓN						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Guía oficial de turismo	26	15.12	13	7.56	13	7.56	52	30.23
Licenciado en Turismo	16	9.30	17	9.88	15	8.72	48	27.91
Administrador de empresas	5	2.91	9	5.23	7	4.07	21	12.21
Economista	4	2.33	3	1.74	5	2.91	12	6.98
Contador	1	0.58	1	0.58	5	2.91	7	4.07
Administrador hotelero	3	1.74	6	3.49	5	2.91	14	8.14
Estudios universitarios concluidos	2	1.16	4	2.33	4	2.33	10	5.81
Otros	2	1.16	4	2.33	2	1.16	8	4.65
Total	59	34.30	57	33.14	56	32.56	172	100.00

En la tabla 37 se mostró que la profesión del directivo de las AVT de la región Cusco, cuando es conducido por guía oficial de turismo el compromiso con la población que tiene, es baja en un 15.12%, es media en un 7.56% el 7.56% es alta; así mismo, la profesión del directivo de la agencia de viajes que es conducido por profesionales licenciados en Turismo es baja en un 9.30%, en un 9.88% es media y el 8.72% de que es alta; además, cuando es conducido por administradores de empresas es baja en un 2.91%, en un 5.231% es media y en 4.07% es alta (ver figura 19).



**Figura 19.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población



En la región Cusco no se percibe una cultura turística en la población y las agencias de viajes. En la actualidad, se observa que el trato del cusqueño hacia el turista ha mejorado; pero no es el óptimo. Esto es consecuencia de la poca instrucción turística superior de los responsables de las agencias de viajes.

Los niveles de inseguridad pública que se vive en algunas zonas y VT son un problema para el turismo externo. La información limitada y poco actualizada con la que cuenta el turista y la contaminación ambiental que se puede observar en las calles de la ciudad agudizan la crisis de imagen indispensable para el progreso del turismo ecológico, tranquilo y seguro; lo que indica que los directivos no le dan la debida importancia a la población para comprometerles en las actividades turísticas y el desarrollo sostenible del turismo.

**Tabla 38.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,498(a)	14	,345
Razón de verosimilitud	14,936	14	,383
Asociación lineal por lineal	4,743	1	,029
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 38 se apreció lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población no se relaciona con la profesión del directivo de las agencias de viaje de la región de Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas; dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.345$ ), g. l. = 14.

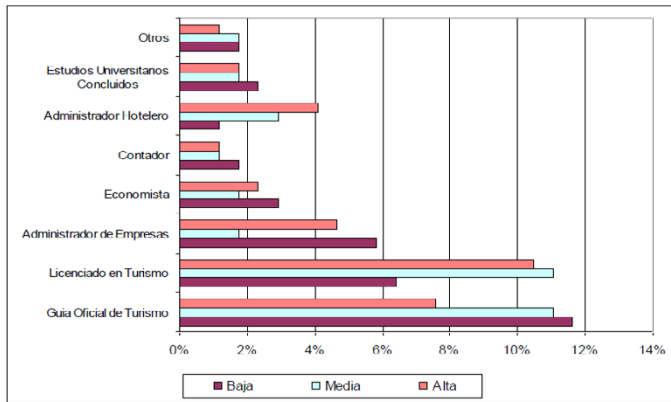
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 15.498$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el compromiso con la población no se relaciona con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

**Tabla 39.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, competitividad y *stakeholders*

Profesión del directivo de la Agencia de Viajes	Competitividad y <i>stakeholders</i>						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Guía Oficial de Turismo	20	11.63	19	11.05	13	7.56	52	30.23
Licenciado en Turismo	11	6.40	19	11.05	18	10.47	48	27.91
Administrador de Empresas	10	5.81	3	1.74	8	4.65	21	12.21
Economista	5	2.91	3	1.74	4	2.33	12	6.98
Contador	3	1.74	2	1.16	2	1.16	7	4.07
Administrador Hotelero	2	1.16	5	2.91	7	4.07	14	8.14
Estudios Universitarios Concluidos	4	2.33	3	1.74	3	1.74	10	5.81
Otros	3	1.74	3	1.74	2	1.16	8	4.65
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>33.72</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 39 se señaló que la profesión del directivo de las AVT, cuando es conducida por un guía oficial de turismo y la competitividad y relación con los *stakeholders*, resulta baja en un 11.63%, en un 11.05% es media y el 7.56% es alta; así mismo, cuando la profesión del directivo de la agencia de viajes es conducido por profesionales licenciados en Turismo resulta baja en un 6.40%, en un 11.05% es media y el 10.47% es alta; además, cuando es conducido por administradores de empresas es baja en un 5.81%, un 1.74% es media y el 4.65% es alta (ver figura 20).

**Figura 20.** Profesión del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders



Un aspecto negativo es el factor de la investigación científica, la cual es deficiente por parte de los responsables de las AVT, pues no hay ninguna institución que se dedique en exclusiva a las especialidades de este sector. No hay ninguna universidad local que tenga carreras profesionales con especialidades en áreas específicas dentro de sus programas académicos que, por ejemplo, esté justo ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible, al medioambiente turístico, entre otros. Del mismo modo, los pocos institutos existentes solo son entes receptivos de alumnos; pero no están involucrados a la innovación de estrategias de desarrollo turístico ni de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados que beneficien al empresariado del sector.

En la actualidad hay un reconocimiento y expansión del turismo como carrera universitaria con incremento de la demanda para la formación profesional universitaria en turismo, incluyendo maestría y doctorado en la especialidad.

**Tabla 40.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,656(a)	14	,634
Razón de verosimilitud	12,649	14	,554
Asociación lineal por lineal	,189	1	,664
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 40 se mostró lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se asocian con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas; dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.634$ ), g. l. = 14.

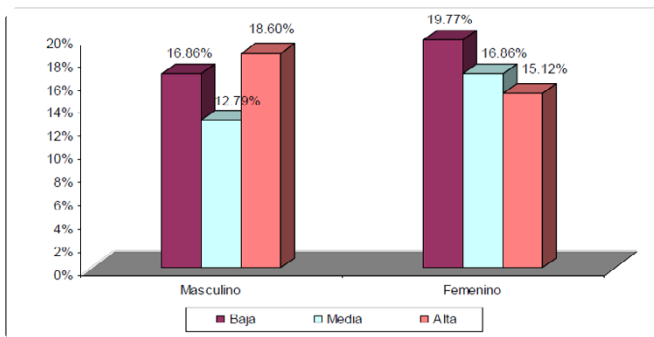
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 11.656$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la competitividad y relación con los *stakeholders* no se relacionan con la profesión del directivo de las agencias de viajes de la región de Cusco.

**Tabla 41.** Sexo del directivo de la avt, calidad de vida

Sexo del directivo de la AVT	CALIDAD DE VIDA						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	29	16.86	22	12.79	32	18.60	83	48.26
Masculino	34	19.77	29	16.86	26	15.12	89	51.74
Total	63	36.63	51	29.65	58	33.72	172	100.00

En la tabla 41 se indica que los directivos de las AVT de la región Cusco, cuando están encaminados por el sexo femenino y la calidad de vida, es baja en un 16.86%, en un 12.79% es media y el 18.60% es alta; así mismo, cuando los directivos de las agencias de viajes son encaminados por profesionales de sexo masculino, es baja en un 19.77%, en un 16.86% es media y el 15.12% es alta (ver figura 21).

**Figura 21.** Sexo del directivo de la avt, calidad de vida



**Tabla 42.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,771(a)	2	,412
Razón de verosimilitud	1,774	2	,412
Asociación lineal por lineal	,965	1	,326
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 42 se observó lo siguiente:

Ho: La calidad de vida no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas; dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.634$ ), g. l. = 14.

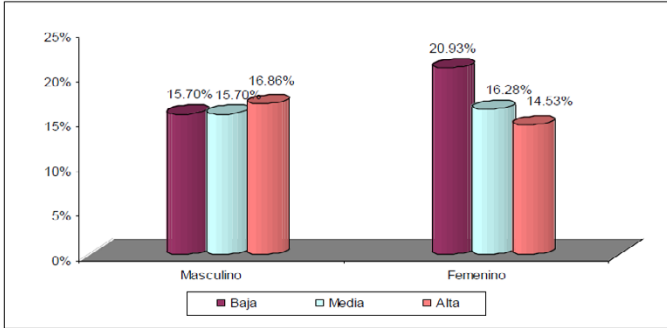
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 11.656$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

**Tabla 43.** Sexo del directivo de la agencia de viajes, prevención del medio ambiente

Sexo del directivo de la Agencia de Viajes	PREVENCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	27	15.70	27	15.70	29	16.86	83	48.26
Masculino	36	20.93	28	16.28	25	14.53	89	51.74
Total	63	36.63	55	31.98	54	31.40	172	100.00

De acuerdo a la tabla 43, se aprecia que los directivos de las Agencias de viajes de la Región Cusco, cuando son encaminado por el sexo femenino y el cuidado y prevención del medio ambiente, es alta en un 15.70%, en relación al varón, de igual forma en un 15.70% es media y baja, del mismo modo, los directivos de las Agencias de viajes son encaminados por profesionales de sexo masculino, es baja en un 20.93%, de igual forma en un 16.28% es media y el 14.53% es alta.

**Figura 22.** Sexo del directivo de la agencia de viajes, prevención del medio ambiente



**Tabla 44.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,771(a)	2	,412
Razón de verosimilitud	1,774	2	,412
Asociación lineal por lineal	,965	1	,326
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 44 se observó lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medio ambiente no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

El estadístico Chi Cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas puesto que el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.412$ ), g. l. = 2.

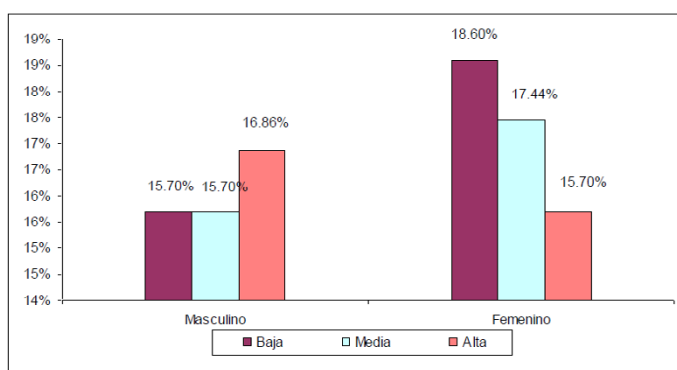
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 1.771$  pertenece a la región de aceptación bajo la Hipótesis nula, por lo tanto, concluimos diciendo que: El cuidado y prevención del medio ambiente no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

**Tabla 45.** Sexo del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población

Sexo del directivo de la Agencia de Viajes	COMPROMISO CON LA POBLACIÓN						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	27	15.70	27	15.70	29	16.86	83	48.26
Masculino	32	18.60	30	17.44	27	15.70	89	51.74
Total	59	34.30	57	33.14	56	32.56	172	100.00

De acuerdo a la tabla 45, se aprecia que cuando los directivos de las Agencias de viajes de la Región Cusco son encaminados por el sexo femenino, el compromiso con la población es alta en un 16.86%, en relación a los varones, pero sin embargo en términos comparativos generales insuficiente, de igual forma en un 15.70% es media y el 16.86% es alta; así mismo, cuando los directivos de las Agencias de viajes están encaminados por profesionales de sexo masculino es baja en un 18.60%, de igual forma en un 17.44% es media y el 15.70% es alta.

**Figura 23.** Sexos del directivo de la agencia de viajes, compromiso con la población



**Tabla 46.** Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,444(a)	2	,801
Razón de verosimilitud	,444	2	,801
Asociación lineal por lineal	,412	1	,521
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 46 se observó lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la Región de Cusco de acuerdo al sexo.

El estadístico Chi Cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas puesto que el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.801$ ), g. l. = 2.

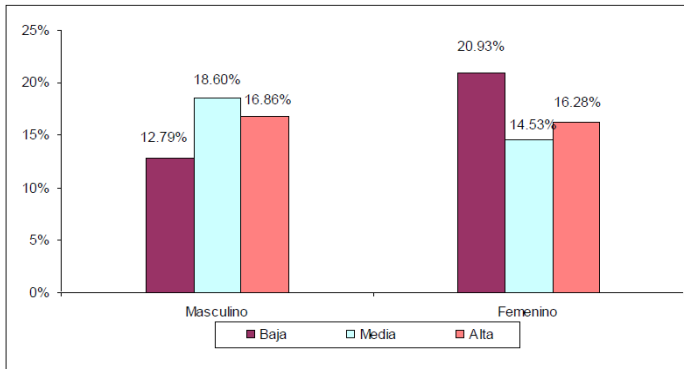
Decisión: el valor calculado  $X^2 = 0.444$  pertenece a la región de aceptación bajo la Hipótesis nula, por lo tanto, concluimos diciendo que: El compromiso con la población no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la Región de Cusco de acuerdo al sexo.

**Tabla 47.** Sexo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders

Sexo del directivo de la Agencia de Viajes	COMPROMISO CON LA POBLACIÓN						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	22	12.79	32	18.60	29	16.86	83	48.26
Masculino	36	20.93	25	14.53	28	16.28	89	51.74
Total	58	33.72	57	33.14	57	33.14	172	100.00

De acuerdo a la tabla 47, los directivos de las agencias de viajes de la ciudad de Cusco encaminados por el sexo femenino y la competitividad y relación con los stakeholders es baja en un 12.79%, de igual forma en un 18.60% es media y el 16.86% de que es alta, así mismo, los directivos de las agencias de viajes encaminados por profesionales de sexo masculino son baja en un 20.93%, de igual forma en un 14.53% es media y el 16.28% es alta.



**Figura 24.** Sexo del directivo de la agencia de viajes, competitividad y stakeholders**Tabla 48.** Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,052(a)	2	,132
Razón de verosimilitud	4,083	2	,130
Asociación lineal por lineal	1,939	1	,164
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 48 se observó lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders*, no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

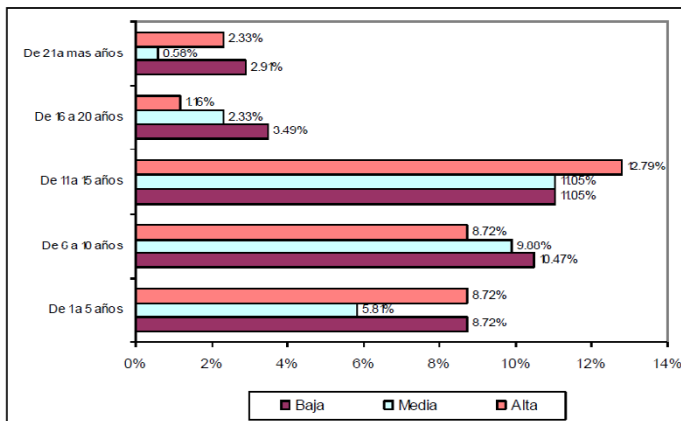
El estadístico Chi Cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas puesto que el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.132$ ), g.l. = 2.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 4.052$  pertenece a la región de aceptación bajo la Hipótesis nula, por lo tanto, se concluye diciendo que: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se relaciona con los directivos de las agencias de viajes de la región de Cusco de acuerdo al sexo.

**Tabla 49.** Tiempo de servicios, calidad de vida

Tiempo de Servicios	CALIDAD DE VIDA						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
De 1 a 5 años	15	8.72	10	5.81	15	8.72	40	23.26
De 6 a 10 años	18	10.47	17	9.88	15	8.72	50	29.07
De 11 a 15 años	19	11.05	19	11.05	22	12.79	60	34.88
De 16 a 20 años	6	3.49	4	2.33	2	1.16	12	6.98
De 21 a más años	5	2.91	1	0.58	4	2.33	10	5.81
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>36.63</b>	<b>51</b>	<b>29.65</b>	<b>58</b>	<b>33.72</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 49 se pudo observar que las agencias de viajes que vienen operando en el mercado, entre 11 a 15 años, son las que prestan mayor atención a la calidad de vida. Es necesario indicar que, en proporción, este no es significativo al total. En términos generales, las agencias de viajes hoy en día no están llevando sus actividades por mejorar la calidad de vida lo que está representado con un 36.63% (ver figura 25).

**Figura 25.** Tiempo de servicios, calidad de vida

**Tabla 50.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,222(a)	8	,734
Razón de verosimilitud	5,813	8	,668
Asociación lineal por lineal	,235	1	,628
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 50 se mostró lo siguiente:

Ho: La calidad de vida no se relaciona con el tiempo de servicios de las agencias de viajes en el mercado de la región Cusco.

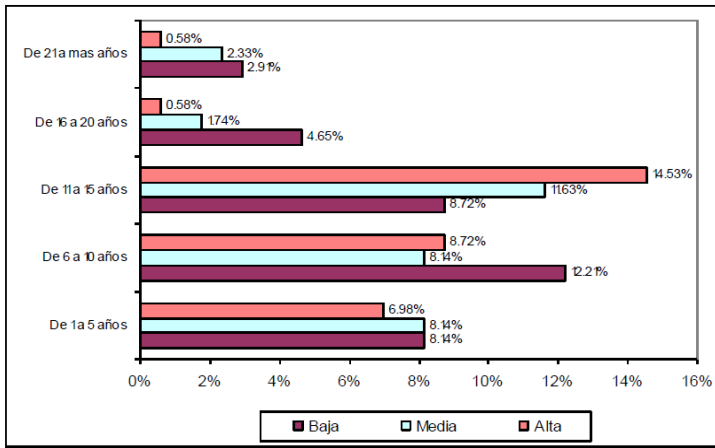
El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.734$ ), g. l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 5.222$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la calidad de vida no se relaciona con el nivel educativo del directivo de las agencias de viajes de la región Cusco.

**Tabla 51.** Tiempo de servicio, prevención del medioambiente

Tiempo de Servicios	PREVENCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
De 1 a 5 años	14	8.14	14	8.14	12	6.98	40	23.26
De 6 a 10 años	21	12.21	14	8.14	15	8.72	50	29.07
De 11 a 15 años	15	8.72	20	11.63	25	14.53	60	34.88
De 16 a 20 años	8	4.65	3	1.74	1	0.58	12	6.98
De 21 a más años	5	2.91	4	2.33	1	0.58	10	5.81
Total	63	36.63	55	31.98	54	31.40	172	100.00

En la tabla 51 se mostró la relación de las agencias de viajes en tiempo de prestación de los servicios turísticos. De todos los grupos, el que más resalta es el de 6 a 10 años de actividades con el 14.72%, el cual es alto si se le compara; sin embargo, en términos generales no tiene mayor significancia (ver figura 26).

**Figura 26.** Tiempo de servicio, prevención del medioambiente**Tabla 52.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,425(a)	8	,133
Razón de verosimilitud	13,255	8	,103
Asociación lineal por lineal	,730	1	,393
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 52 se observó lo siguiente:

Ho: El cuidado y prevención del medioambiente no se relaciona con el tiempo de servicios en el mercado de las agencias de viajes de la región Cusco.

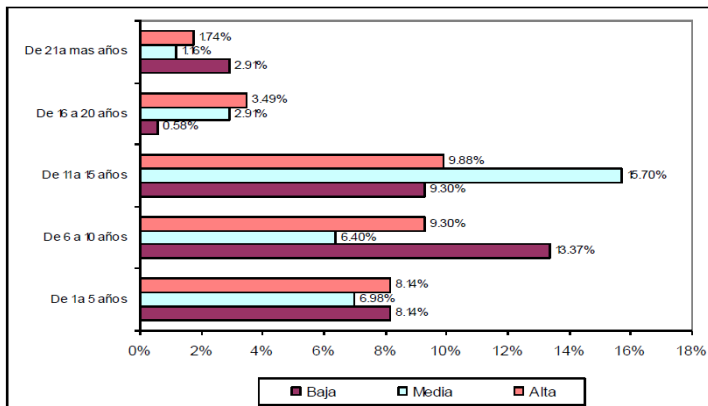
El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0,05$ , ( $p = 0,133$ ), g. l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 12,425$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el cuidado y prevención del medioambiente, no se relaciona con el tiempo de servicios en el mercado de las agencias de viajes de la región Cusco.

**Tabla 53.** Tiempo de servicios, compromiso con la población

Tiempo de servicios	COMPROMISO CON LA POBLACIÓN						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
De 1 a 5 años	14	8.14	12	6.98	14	8.14	40	23.26
De 6 a 10 años	23	13.37	11	6.40	16	9.30	50	29.07
De 11 a 15 años	16	9.30	27	15.70	17	9.88	60	34.88
De 16 a 20 años	1	0.58	5	2.91	6	3.49	12	6.98
De 21 a más años	5	2.91	2	1.16	3	1.74	10	5.81
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>34.30</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>56</b>	<b>32.56</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 53 se apreció que, en general, de acuerdo al tiempo de servicios de las agencias en el mercado de la región Cusco, solo el 32.56% tiene un compromiso con la población donde opera, lo cual no es significativo. Las que más compromisos muestran con la población son las agencias de viajes que están trabajando con una antigüedad de 11 a 15 años con el 15.70% (ver figura 27).

**Figura 27.** Tiempo de servicios, compromiso con la población

**Tabla 54.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica(bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,968(a)	8	,113
Razón de verosimilitud	13,734	8	,089
Asociación lineal por lineal	,286	1	,593
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 54 se mostró lo siguiente:

Ho: El compromiso con la población no se relaciona con el tiempo de servicios turísticos de las agencias de viaje de la región Cusco.

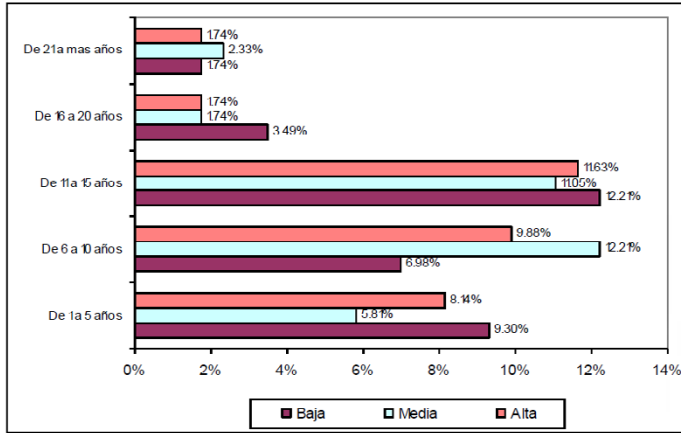
El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.113$ ), g. l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 12.968$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que el compromiso con la población no se relaciona con el tiempo de servicios turísticos de las agencias de viajes de la región Cusco.

**Tabla 55.** Tiempo de servicios, competitividad y *stakeholders*

Tiempo de servicios	Competitividad y <i>stakeholders</i>						Total	
	Baja		Media		Alta			
	f	%	f	%	f	%	f	%
De 1 a 5 años	16	9.30	10	5.81	14	8.14	40	23.26
De 6 a 10 años	12	6.98	21	12.21	17	9.88	50	29.07
De 11 a 15 años	21	12.21	19	11.05	20	11.63	60	34.88
De 16 a 20 años	6	3.49	3	1.74	3	1.74	12	6.98
De 21 a más años	3	1.74	4	2.33	3	1.74	10	5.81
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>33.72</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>57</b>	<b>33.14</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>

En la tabla 55 se observó que, de acuerdo al tiempo de servicios de las agencias de viajes, las que tienen mayor competitividad y relación con los *stakeholders* son las que están llevando sus actividades entre 11 y 15 años con 11.63%; sin embargo, no es significativo en relación de otros destinos turísticos (ver figura 28).

**Figura 28.** Tiempo de servicios, competitividad y *stakeholders***Tabla 56.** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,968(a)	8	,113
Razón de verosimilitud	13,734	8	,089
Asociación lineal por lineal	,286	1	,593
N.º de casos válidos	172		

En la tabla 56 se apreció lo siguiente:

Ho: La competitividad y relación con los *stakeholders* no se asocian con el tiempo de servicios de las agencias de viajes de la región Cusco.

El estadístico chi-cuadrado indica que no existe relación entre las variables estudiadas, dado el valor de  $p > 0.05$ , ( $p = 0.113$ ), g. l. = 8.

Decisión: el valor calculado  $X^2 = 12.968$  pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula; por tanto, se concluye que la competitividad y relación con los *stakeholders* no se asocian con el tiempo de servicios de las agencias de viajes en el mercado de la región Cusco.

Tabla 57. Correlaciones

		Total de calidad de vida	Total de cuidado y prevención del medioambiente	Total de compromiso con la población	Total de competitividad y relación con los STK
Total de calidad de vida	Correlación de Pearson	1	,675(**)	,329(**)	,540(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	172	172	172	172
Total de cuidado y prevención del medioambiente	Correlación de Pearson	,675(**)	1	,439(**)	,330(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	172	172	172	172
Total de compromiso con la población	Correlación de Pearson	,329(**)	,439(**)	1	,436(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	172	172	172	172
Total de competitividad y relación con los STK	Correlación de Pearson	,540(**)	,330(**)	,436(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	172	172	172	172

Nota: \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



**Tabla 58. Correlaciones**

Dimensiones	Femenino			Masculino			Prueba estadística			
	N	Promedio	Desviación estándar	N	Promedio	Desviación estándar	Valor "t"	GL	Valor "t" de tablas	P
Calidad de vida en las AVT	83	52,120	9,104	89	49,865	7,942	1,726	170	1,657	significativo
Cuidado y prevención del MA	83	49,313	11,756	89	45,708	9,745	2,181	170	1,657	significativo
Compromiso con la población	83	51,072	9,429	89	48,494	10,106	1,731	170	1,657	significativo
Competitividad y relación con sus STK	83	50,916	8,691	89	48,180	10,664	1,850	170	1,657	significativo

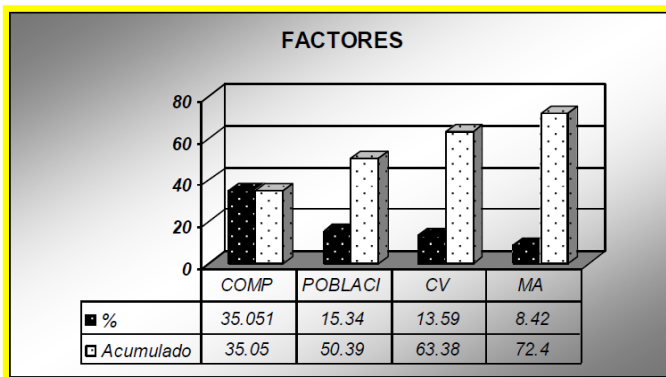
## **IX. ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO**

Con el propósito de determinar la importancia de los factores que inciden en las AVT, se ha aplicado la técnica estadística multivariante del análisis factorial, la misma que tiene como finalidad reducir el número de variables y determinar la prioridad de cada una de ellas.

**Tabla 59.** Varianza total explicada

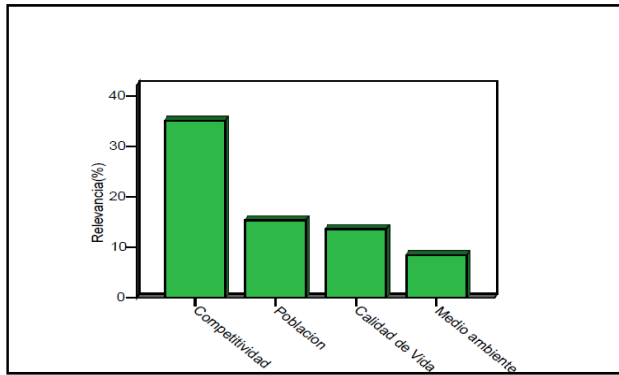
Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1: Competitividad- Stk	15.033	35.051	35.05
2: Población	6.578	15.34	50.39
3: Calidad de Vida	5.830	13.59	63.98
4: Medioambiente	3.609	8.42	72.40

En la tabla 59 se mostró que de los cuatro factores de responsabilidad social (calidad de vida, competitividad y los *stakeholders*, compromiso con la población y, por último, la prevención del medioambiente), considerados en el presente estudio. Como se pudo apreciar en la tabla anterior, el factor competitividad-*stakeholders* viene a ser el más relevante con un 35,051%, seguido del factor compromiso de población, que viene a representar el 15,34%, y, a continuación, los factores con menor incidencia son la calidad de vida y prevención del medioambiente.

**Figura 29.** Factores

En la figura 29 se observó la relevancia de cada uno de los factores en estudio.

Figura 30. Factores



En la figura 30 se evidenció que existe mayor incidencia en el siguiente orden: competitividad-stk, seguido del compromiso de las agencias de viajes que se tiene con la población donde se opera; luego, está la calidad de vida y, al final, se ve por la prevención del medioambiente.

Estos cuatro factores representan una importancia del 72.4% para determinar la responsabilidad social de las agencias de viajes, lo que indica que existen otros factores con menos relevancia, tales como el uso de recursos no renovables, capacitación de los trabajadores, voluntariado del personal, impactos sociales y el marketing responsable, entre otros.

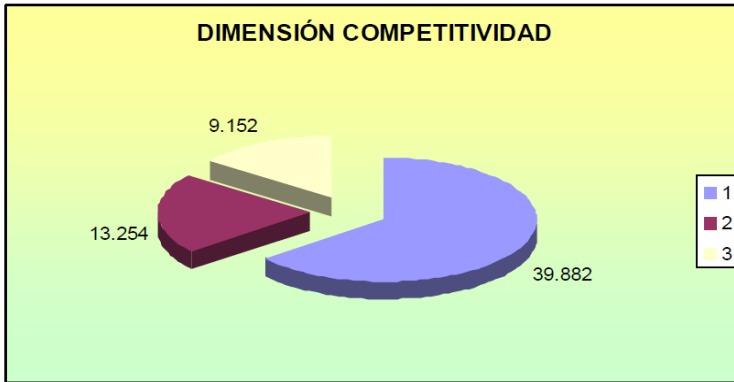
## X. FACTOR COMPETITIVIDAD Y STAKEHOLDERS

Para el factor competitividad y su relación con los *stakeholders* se ha considerado, al comienzo en el estudio, 15 subdimensiones, las mismas que se han reagrupado en tres grupos, que explica el 62.28% de este factor, como se puede observar el cuadro siguiente.

Tabla 60. Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.982	39.882	39.882
2	1.988	13.254	53.136
3	1.373	9.152	62.288

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Figura 31.** Referencia competitividad

En la figura 31 se mostró que, de los tres componentes, existe un acumulado del 62.28%.

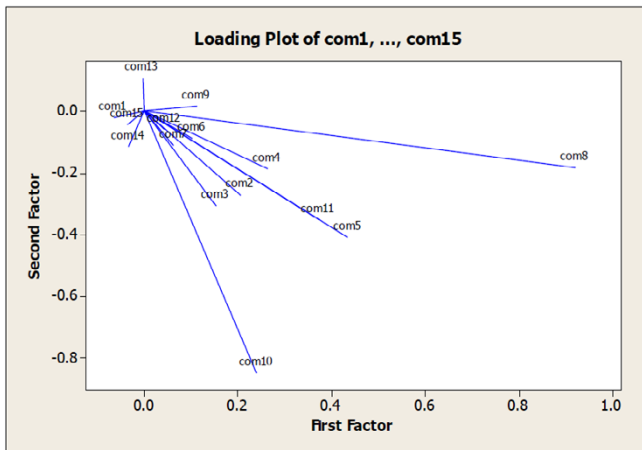
**Tabla 61.** Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
com1	.140	.719	.284
com2	.718	.294	.204
com3	.777	.210	-.028
com4	.514	.162	.476
com5	.718	-.105	.439
com6	.469	.582	.157
com7	.466	.496	.190
com8	.466	-.085	.696
com9	-.056	.362	.793
com10	.758	.126	.340
com11	.808	.189	-.038
com12	.136	.666	-.124
com13	.063	.819	.089
com14	.504	.518	-.162
com15	.078	.615	.389

En la tabla 61 se mostró el desagregado por grupos de este factor. El primer grupo está formado por las subdimensiones com 11, com 3, com 10, com 5, com 2. Estas se refieren a la calidad del producto y la satisfacción de las necesidades que ofrecen las agencias de viajes de

la región Cusco y representan una importancia parcial del 39.88%. El segundo grupo está formado por las subdimensiones com 13, com 1, com 12, y com 15, las mismas representan la actuación ética y responsable para con los turistas que dan las agencias de viajes, lo que significa el 13.25%. Mientras tanto, el tercer grupo está conformado com 9, com 8, lo que implica que en este grupo hay necesidad de articular entre los proveedores y los turistas para satisfacer sus necesidades.

**Figura 32.** Loading plot



En la figura 32 se pudo apreciar la relación que existe entre las subdimensiones reagrupadas del factor competitividad y la relación que tienen con los *stakeholders*.

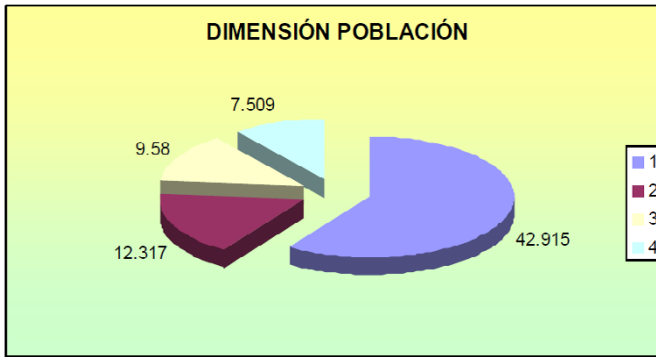
## XI. FACTOR COMPROMISO CON LA POBLACIÓN

De acuerdo al instrumento aplicado, para este factor también existen 15 subdimensiones; en tal sentido, se han reagrupado de la siguiente manera (ver tabla 62).

**Tabla 62.** Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.437	42.915	42.915
2	1.848	12.317	55.232
3	1.437	9.580	64.812
4	1.126	7.509	72.321

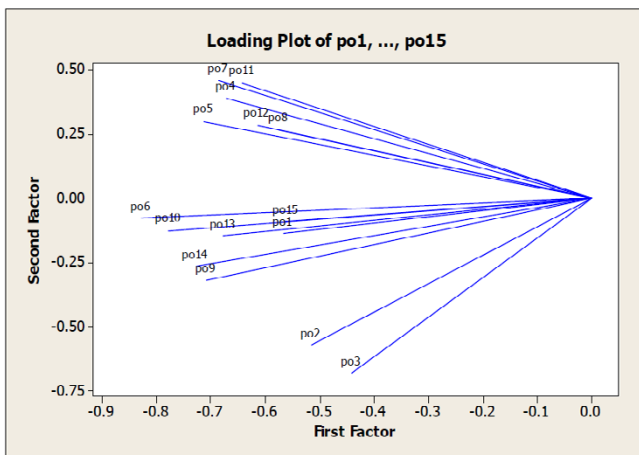
Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales.

**Figura 33.** Dimensión población**Tabla 63.** Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
p01	.234	.114	.318	.726
p02	.196	.072	.842	.217
p03	-.036	.203	.784	.251
p04	.829	.053	.097	.236
p05	.709	.289	.072	.183
p06	.577	.511	.403	.049
p07	.836	.102	.006	.266
p08	.699	.168	.131	-.048
p09	.304	.698	.468	-.188
p010	.456	.576	.360	.054
p011	.526	.500	-.294	.289
p012	.348	.557	-.228	.377
p013	.078	.839	.059	.284
p014	.123	.870	.230	.125
p015	.183	.193	.204	.777

En la tabla 63 se evidenció que el primer grupo está compuesto por po 7, po 4, po 5 y po 8, los mismos que representan una clara contribución a la población donde las agencias de viajes llevan a cabo sus actividades. El segundo grupo está integrado por po 14, po 13 y po 9, lo que implica que se relacionan por cuanto se apoya a causas de beneficio social donde operan las agencias de viajes. En el tercer grupo, están relacionados po 2 y po 3, en el sentido de que hay canales de comunicación e instancias para conducir la vinculación con la población. Al final, el cuarto grupo se compone por po 15 y po 1, lo que indica que se toman medidas para garantizar sus actividades y prevenir conflictos en relación a las costumbres y creencias de la población (ver figura 34).

**Figura 34.** Loading Plot

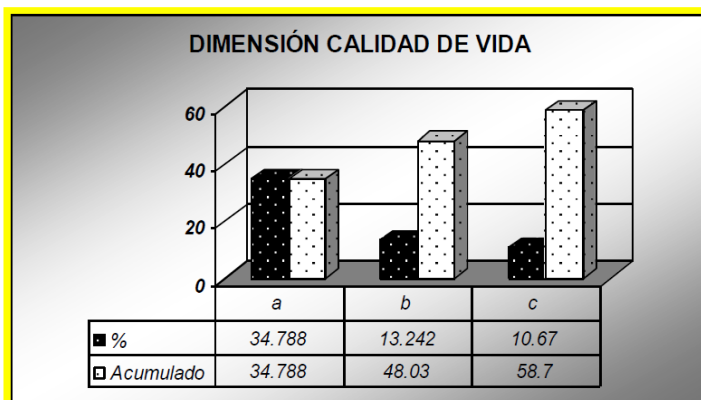


## XII. FACTOR DE CALIDAD DE VIDA

Como se ha precisado en el instrumento utilizado, los factores que se asocian con la responsabilidad social tienen quince subdimensiones, los mismos que, para fines de estudio, se han reagrupado explicando el 58% de este factor.

**Tabla 64.** Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.218	34.788	34.788
2	1.986	13.242	48.030
3	1.600	10.670	58.700
4	1.047	6.977	65.677
5	.972	6.478	72.155
6	.801	5.343	77.498
7	.704	4.693	82.191
8	.566	3.770	85.962
9	.505	3.367	89.329
10	.415	2.764	92.093
11	.297	1.979	94.072
12	.279	1.858	95.930
13	.260	1.734	97.664
14	.186	1.237	98.901
15	.165	1.099	100.000

**Figura 35.** Dimensión calidad de vida

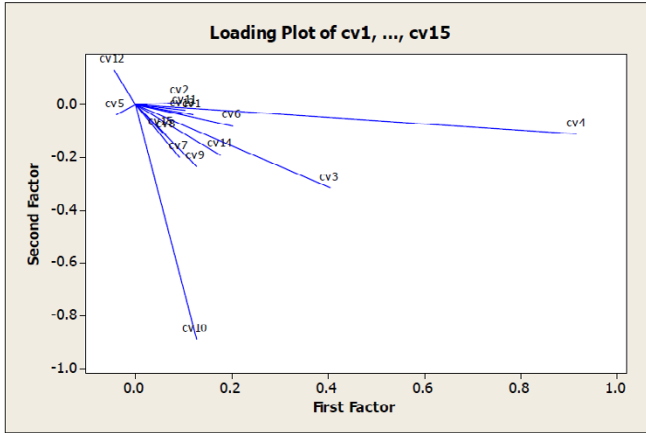


**Tabla 65.** Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
cv 1	.214	-.240	.450	.559
cv 2	-.021	.030	.336	.776
cv 3	.532	.264	-.221	.648
cv 4	.193	.438	-.105	.735
cv 5	.130	.047	.700	.181
cv 6	.297	.737	.038	.115
cv 7	.710	.278	.334	.005
cv 8	.678	.130	.398	.170
cv 9	.647	.423	-.112	.120
cv 10	.766	.133	-.205	.212
cv 11	-.002	.793	.178	.109
cv 12	-.223	.258	.810	-.094
cv 13	.232	.422	.472	.155
cv 14	.425	.616	.147	.172
cv 15	.390	.580	.112	-.101

En la tabla 65 se evidenció que el primer grupo de componentes corresponde a cv 10, cv 7, cv 8 y cv 9, los mismos que refieren al respecto a los derechos de los trabajadores o empleados sin restricciones y discriminación. El segundo grupo de componentes son cv 11, cv 6 y cv 14 que representan el trabajo de los empleados acorde a las necesidades de las Agencias de viajes y de los empleados. El tercer grupo está compuesto por cv 12 y cv 5, los que están relacionados en la contratación de personal que no afecten la integridad moral y-o física. Para concluir, en este factor se agrupan cv 2 y cv 4 se asocia a las peticiones y propuestas de los trabajadores.

Figura 36. Loading Plot



### XIII. FACTOR PREVENCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

Tabla 66. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.333	48.890	48.890
2	1.274	8.492	57.382
3	.995	6.636	64.018
4	.984	6.558	70.576
5	.845	5.632	76.207
6	.787	5.243	81.451
7	.557	3.711	85.162
8	.497	3.312	88.474
9	.422	2.816	91.289
10	.332	2.211	93.501
11	.277	1.845	95.346
12	.231	1.540	96.886
13	.211	1.404	98.290
14	.182	1.210	99.500
15	.075	.500	100.000

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales

Figura 37. Dimensión medioambiente

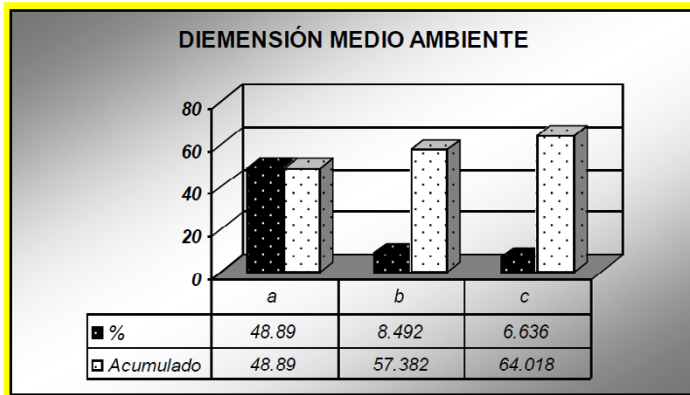
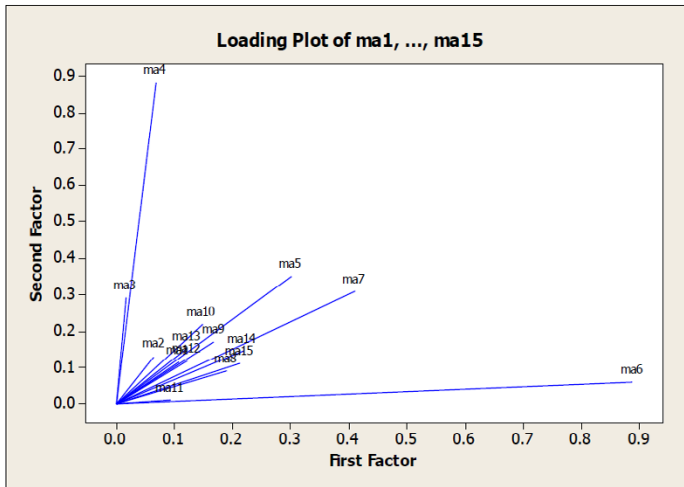


Tabla 67. Matriz de componentes rotados

	Componente	
	1	2
ma1	.551	.046
ma2	.238	.721
ma3	.482	.615
ma4	.743	.203
ma5	.853	.157
ma6	.611	.307
ma7	.699	.516
ma8	.479	.610
ma9	.597	.347
ma10	.507	.637
ma11	.062	.852
ma12	.397	.397
ma13	.589	.503
ma14	.577	.388
ma15	.184	.803

En la tabla 67 se manifestó que, respecto al factor prevención del medioambiente, se han utilizado quince subdimensiones que explican el 57%. El primer grupo de los componentes están agrupados por ma 5, ma 4, ma 7 y ma 6, lo que implica que este grupo se relaciona con la conciencia del personal que se debe tener para cuidar el medioambiente. Mientras que el segundo grupo está conformado por ma 11, ma 15 y ma 2, que se relacionan por las políticas para la contaminación y prevenir daños ambientales a través de los clientes.

Figura 38. Loading plot



En la figura 38 se pudo entender que, a partir de la aplicación de la prueba “t” de *student* para probar la diferencia de medias, se aprecia que las mujeres presentan un mejor promedio que los varones en cada una de las dimensiones o factores de la RSE. Por tanto, se tiene que el valor promedio de la calidad de vida en las AVT es para las mujeres =  $52.120 \pm 9.104$ ; entre tanto, los varones alcanzan únicamente a  $49.865 \pm 7.945$ . Como se pudo apreciar, el valor calculado de “t” = 1.726 que al ser mayor de 1.657 (obtenido de las tablas) se infiere que existe diferencia significativa. Esta situación se aprecia para cada una de las dimensiones; por tanto, se afirmó que las mujeres son más responsables socialmente que los varones en cuanto a la actividad de las AVT.

#### XIV. DEMANDA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

La demanda de servicios relacionados con los viajes de turismo al centro receptor de Cusco seguirá en incremento debido a los factores estudiados:

Mayor importancia a este rubro entre sus preferencias y se desarrollan un comportamiento en el cual el individuo rescata su importancia en el contexto social.

Entre las áreas o segmentos claves en donde se prevé un crecimiento del mercado del turismo se cuenta:

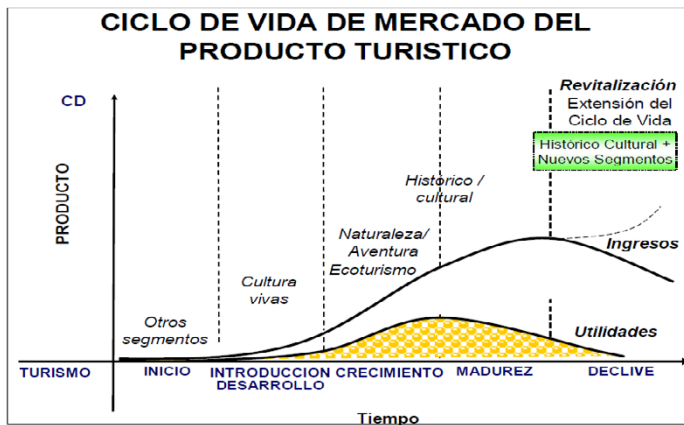
Mayor variedad en los tipos de destinos, en especial, en lo que respecta a los destinos lejanos nuevos.

Vacaciones para un mercado maduro, es decir, hechos a la medida en lo que se refiere a su contenido y a los servicios ofrecidos.

Viajes de aventura compuestos por dos o más de los elementos siguientes: medioambiente, aire libre, naturaleza, ejercicio, animación.

Vacaciones breves como medio de relajación, lejos del trabajo o del hogar (cada vez más) o relacionadas con un interés o actividades determinadas.

**Figura 39.** Ciclo de vida de mercado del producto turístico



Fuente: Elaboración propia, inspirada en los gustos y preferencias del turista.

En la figura 39 se pudo evidenciar que, a partir del ciclo de vida y las tendencias del turismo, el turismo de naturaleza y aventura están en franco crecimiento, mientras que el histórico cultural se encuentra en la etapa de madurez; por lo que existe la única posibilidad de extender el ciclo de vida con estrategias competitivas.

## XV. CONSTRUCCIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS

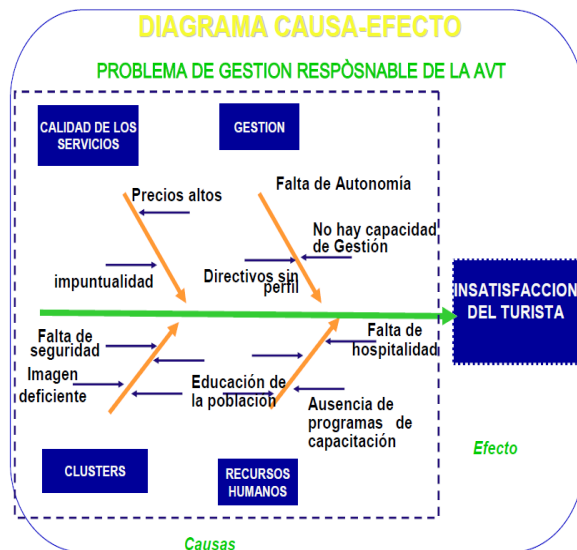
### - Elementos de observación

Condición: las acciones y procedimientos que llevan a cabo los directivos de las AVT en función a las necesidades y/o requerimiento son

extensos, los cuales deben ser atendidos de forma oportuna de acuerdo a los requerimientos.

Criterio: quienes son actores y participan en las acciones vinculadas a la responsabilidad social de las AVT y el desarrollo sostenido del turismo deben ajustar su actuación, de tal modo que sus acciones sean efectivas a fin de lograr los objetivos.

Figura 40. Diagrama causa-efecto



Elaboración: Propia

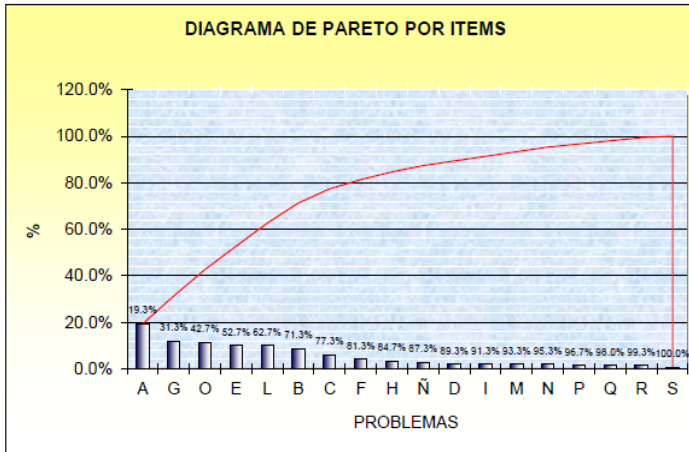
*Causa:* se produce como consecuencia de la demora en las acciones de los servicios turísticos de las AVT, debido a la existencia de cadenas improductivas para la toma de decisiones.

*Efecto:* en base a los hechos que anteceden se concluye que estas causas impiden mejorar los servicios turísticos y realizar sus funciones de manera efectiva, dando como resultado la insatisfacción del turista.

**Tabla 68.** Pareto de problemas

	CAUSAS	P P	%	T. ACUM.	% ACUM.
A	Imagen negativa de los servicios turísticos	29	19.3	29	19.3
G	Falta de estrategias explícitas	18	12.0	47	31.3
O	Concertación de destinos turísticos	17	11.3	64	42.7
E	Débiles y tradicionales canales de comercialización	15	10.0	79	52.7
L	Dificultades en la gestión responsable	15	10.0	94	62.7
B	Nombramiento de responsables – sin el perfil	13	8.7	107	71.3
C	Precio	9	6.0	116	77.3
F	Impuntualidad de los operadores turísticos	6	4.0	122	81.3
H	Diversificación	5	3.3	127	84.7
Ñ	Crecimiento desorganizado de las AVT	4	2.7	131	87.3
D	Toma de conciencia	3	2.0	134	89.3
I	Ausencia de programas de capacitación	3	2.0	137	91.3
M	Deficiencias de los sistemas de transporte	3	2.0	140	93.3
N	Escasa hospitalidad	3	2.0	143	95.3
P	Carencia de políticas adecuadas	2	1.3	145	96.7
Q	Competencia desleal	2	1.3	147	98.0
R	Falta de normatividad adecuada (tendencias y realidad)	2	1.3	149	99.3
S	Otros	1	0.7	150	100.0
		150			

En la tabla 68 se observó que, de acuerdo al uso de Pareto, en orden de importancia existe una marcada imagen negativa de los servicios turísticos que prestan las AVT de la región Cusco; en su mayoría, en particular en la categoría de minoristas. Este es un hecho que se refleja en la cantidad de arribos en comparación a otros destinos turísticos y, en particular, de Sudamérica. En la tabla se corroboró, sobre todo, las debilidades que se han ido identificando a través de la investigación (ver figura 41).

**Figura 41.** Diagrama de Pareto por ítems



## CAPÍTULO QUINTO

# Diseño de estrategias competitivas de responsabilidad social para las agencias de viajes y turismo

## I. FUNDAMENTO

La responsabilidad social se ha ampliado a lo largo de los años; así mismo, ha evolucionado de un sistema de cuidado de medioambiente, a un sistema de gestión integral de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE–. A medida que se avanza, los factores que aparecen no se abandonan, sino que se incorporan al conjunto. Las estrategias de la RSE en las agencias de viajes consisten en la integración de todos los factores, funciones y procesos de una organización empresarial para alcanzar la mejora continua de la calidad de los productos turísticos de las agencias de viajes y turismo –AVT–.

En la actualidad, las agencias de viajes de la región Cusco deben construir un modelo de elaboración de estándares de los factores de la responsabilidad social, que permita elevar el nivel de calidad de sus servicios turísticos. Las RSE constituyen una nueva tendencia que sirve como parámetros o baremos para medir los niveles de calidad de

los productos turísticos que desean lograr las agencias de viajes de la región; en tal sentido, las expectativas constituyen la principal fuente de elaboración de dichos parámetros.

Solo con el desarrollo y la implantación de estándares por los factores de la RSE en la prestación de los servicios turísticos, las AVT pueden controlar cuando se producen en los encuentros con la prestación del servicio turístico, cara a cara, entre cualquier área de la organización empresarial y sus clientes. Y es que, sin ellos, la empresa no dispondrá de parámetros o puntos de referencia contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos turísticos.

## II. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

El direccionamiento estratégico de las AVT integra el enfoque al desarrollo sostenible con las políticas y estrategias establecidas para que, partiendo de la finalidad, se alcance la visión que se propone.

En la elaboración del direccionamiento estratégico –DE–, con enfoque de RSE, se trata de implicar a las partes interesadas internas y externas; identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras en el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. El despliegue del direccionamiento estratégico, desarrolla estrategias para identificar y dirigir los cambios económicos, sociales y ambientales que tiene la AVT en los mercados turísticos actuales y potenciales, así como en la operación diaria. Aquí ejerce una actuación importante la gestión de la ética.

Los puntos a tener en cuenta son:

- Expectativas de las partes interesadas
- Valores compartidos de las AVT
- Investigación de la tendencia, futuro que afecta al desarrollo sostenible
- Integración de objetivos de desarrollo sostenible en el direccionamiento estratégico
- Comunicaciones con las partes interesadas

### III. ENTORNO SOCIO AMBIENTAL

#### *A. Entorno social*

##### – Estrategias de Acción

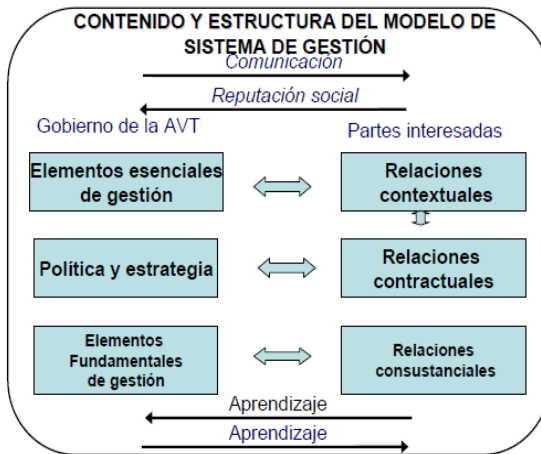
*AE1.* Las AVT tendrán en cuenta los impactos que tienen sus operaciones en las comunidades en las que esté operando. Para ello, realizará una identificación y clasificación de las partes interesadas, con la finalidad de realizar un seguimiento de las repercusiones sociales de su actividad.

*AE2.* En el caso de que las AVT realicen acciones solidarias o de acción social, elaborarán cada año un informe que las especifique.

#### *B. Entorno ambiental*

##### – Acción estratégica

*AE1.* Las AVT se comprometerán a prevenir la contaminación generada por sus operaciones y servicios, así como a mejorar de forma continua, su desempeño ambiental favoreciendo el objetivo global de desarrollo sostenible. Para ello, identificará, registrará y evaluará aquellos elementos de sus actividades, productos y servicios turísticos que causan o pueden causar impactos al ambiente.

**Figura 42.** Contenido y estructura del modelo de sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia.

## IV. GOBIERNO PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

### A. Direccionamiento Estratégico de las AVT responsables Misión empresarial de la AVT

Las AVT afectan a las comunidades de su entorno inmediato. La gestión ética y socialmente responsable se refiere a que las AVT son conscientes de esos hechos y establecen mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas para conocer y medir ese impacto y tratar de reducirlo o compensarlo.

La conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado la forma de ver el desarrollo. El deterioro medioambiental repercute, de modo conocido, a las comunidades que son afectadas, lo sufren justo cuando empobrecen el suelo, empeoran la salud pública, contaminan acuíferos, destruyen el paisaje y la biomasa, entre otros; todo esto se realiza de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta. Todo esto supone obligar a las generaciones futuras a costear su propio bienestar y privarlas de recursos irrecuperables.

El sistema de gestión se articula en dos grandes bloques: Gobierno de la AVT y relación con las partes interesadas. Así, en la figura 40 se pudo mostrar que las cajas de modelo evidencian los grupos de

elementos de gestión que se han de tener en cuenta para desarrollar la acción de gestionar y que constituirán la arquitectura de gestión que se desea. Se debe recordar que los valores, considerados un elemento esencial de gestión en esta propuesta de enfoque al desarrollo sostenible, son la base de las políticas y de los comportamientos, por eso se ha considerado como una pata del trípode que sustenta el sistema. Aquí debe comenzar la gestión de la ética.

En la figura 42, las flechas representadas indicaron la importancia de la comunicación en el modelo y de la reputación corporativa como ventaja competitiva, así como la relación entre ambas. Las flechas representadas abajo, indican la importancia del aprendizaje y el motor que es para el cambio.

Dentro del gobierno de la AVT se ha considerado grupos de elementos de gestión. Se trata de un grupo de AVT, líderes en la región Cusco y en Perú, que busca la satisfacción de los turistas; por lo que se compromete a mejorar sin parar el impacto ambiental que genera cada una de las actividades, ser activos en la capacitación y concientización para la protección y armonía del medioambiente y desarrollar programas para mejorar la calidad de vida de la comunidad, todo en el marco de responsabilidad social. Además, todos los colaboradores buscan sin cesar anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los turistas, a través de los productos y servicios turísticos, a partir del trabajo con estándares de clase mundial.

Este marco servirá para dar soporte al Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable –SGERS– propuesto y será una plataforma flexible que sea capaz de impulsar cambios y adaptarse a cualquier realidad de las AVT.

Para conseguirlo es fundamental crear y mantener un clima laboral óptimo, en el que las personas que integran la AVT se identifiquen con el direccionamiento estratégico de esta y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Para el logro del OESE, se indica a los trabajadores de las AVT, de acuerdo con los factores de la RSE, cuáles son las características concretas que deben poseerlos productos turísticos. Tiene por objetivo alcanzar el liderazgo de RSE de las AVT, lo que inicia el cambio cultural y divulga, a todos los trabajadores, los principios básicos y valores del modelo que se vaya a aplicar. El direccionamiento estratégico debe ser difundido públicamente (sitios de web, publicaciones, periódico mural, entre otros) tanto para el trabajador como para el turista.

El desarrollo integral sostenible es un nuevo enfoque de gestión empresarial que busca desarrollar en las organizaciones empresariales la capacidad de “RE”, descubrir el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales.

La visión del desarrollo sostenible en las AVT va más allá del cumplimiento de regulaciones ambientales, la implementación de conceptos de producción más limpia o políticas de recursos humanos. El objetivo es lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental para asegurar la continuidad de las AVT en el largo plazo. Buscar un resultado económico adecuado para los involucrados a través del DIS, una mejor calidad de vida de los trabajadores y de la comunidad y una disminución del impacto ambiental.

La asunción de los principios del desarrollo sostenible y la orientación a las partes interesadas obtendrán una ventaja competitiva real si la AVT alcanza una buena reputación y, para ello, es necesario enfocar los procesos de negocio desde valores compartidos, capaces de imprimir un carácter ético a la organización.

Numerosos casos han demostrado que la incorporación del desarrollo sostenible dentro de la estrategia empresarial se traduce en beneficios tangibles para las AVT al lograrse un fortalecimiento de las ventajas competitivas, así como nuevas oportunidades de negocio. En especial, algunos de los beneficios que obtienen las AVT son las siguientes: Como se indicó, el DIS es un nuevo enfoque de gestión empresarial orientado a la sostenibilidad de la AVT; así, se entiende “sostenibilidad” como la permanencia y competitividad a lo largo del tiempo. Por lo anterior, la implementación del DIS requiere que el enfoque esté del todo integrado en la estrategia empresarial. De esta forma, se hace explícito el compromiso gerencial con el tema y, además, se garantiza que las acciones estratégicas de las AVT se orientan a la generación de valor en cada una de las dimensiones de sostenibilidad.

Las relaciones con las partes interesadas deben ser establecidas de manera que permita identificar ventajas competitivas persistentes, partiendo, según el Sistema Integrado de Gestión –SIG– que se propone, de los valores éticos asumidos. De esta manera, se acepta como modelo de la organización empresarial para las partes interesadas.

Un principio presente en todas las políticas es que, una vez establecida la interacción con un grupo específico, los compromisos a establecer deberán estar equilibrados con el resto de grupos. Es decir,

la actuación hacia un grupo de interés de una unidad organizativa no debería ser independiente del resto. Aquí es donde reside la dificultad y es por lo que muchas veces fracasa el diálogo *multistakeholder*, no solo por la dificultad de acercar posiciones de las partes interesadas externas, sino también por la falta de comunicación / interacción interna a través de procesos / equipos de trabajo.

En las AVT, la comunicación y el diálogo se convierten en una herramienta importante; con ella, los negocios turísticos construyen su imagen pública crea ambientes de trabajo interno y externo, además, ocupa su sitio en la sociedad.

El primer paso de toda la comunicación bien sucedida es que uno sepa con quién está hablando: su identidad, sus intereses, sus deseos y necesidades. A partir de eso, se debe descubrir la forma de hacer que el mensaje sea comprendido plenamente por el interlocutor. Si ello no pasa, no hay diálogo, ni siquiera comunicación. La imagen de las AVT es siempre aquella en que sus directivos y colaboradores consiguen transmitir en el trato con sus públicos y con la sociedad; así que son importantes la aceptación y el apoyo público interno a las directrices organizacionales.

La gestión del capital humano es una de las más delicadas de las AVT. Cada persona debe tener confianza en su proceder ético y en el de sus compañeros de la organización empresarial. Además, el capital humano es la vía más importante de información al entorno próximo de la AVT acerca de la gestión responsable que se desarrolla; así, incluso sin proponérselo, transmite a proveedores, clientes y a sus relacionados en general, tanto internas como externas, la confianza que proporciona el saberse integrado en una estructura que se gestiona éticamente y de la cual forma parte en la gestión de su puesto de trabajo. Las AVT tratarán siempre a las personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, lo que fomenta la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo.

La satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas del turista a un precio aceptado, debe ser objetivo prioritario de las AVT. Cuando el cliente acepta el precio, confía en que las características del producto o servicio turístico son las que le ha ofrecido el proveedor en el momento en el que ambos han acordado la relación contractual. Los proveedores son una pieza clave para cualquier AVT y, por esta razón,

hay que exigirles, pero también respetarlos. Esto se consigue a partir de la voluntad de ambas partes y el cumplimiento de contratos y su revisión, que tiende a la mejora continua de las relaciones.

En el mundo globalizado actual, con mercados interdependientes, la existencia de competidores favorece el crecimiento y transparencia de los mercados, la creación de puestos de trabajo y la movilidad de personas, productos, capitales y servicios turísticos, con lo que la economía desde este amplio punto de vista crece en su conjunto, lo que crea nuevas oportunidades y las incrementa en cuanto al negocio turístico. Así las cosas, al competidor hay que tratarlo con respeto y ser colaborador con él en asuntos de interés común.

Las AVT planificarán auditorías internas del sistema de gestión ética y en la sociedad responsable cada año para comprobar la correcta aplicación del sistema y su adecuación a los requisitos de las normas.

Se propone una serie de indicadores para evaluar el avance en RSE de las AVT. Para este fin, durante la realización de diagnóstico, se recolectó la información necesaria para calcular los indicadores y, así, generar información acerca de la situación en RSE de las AVT en ese periodo, que establece una línea base. Una vez que las AVT han implementado las medidas de RSE propuestas, como resultado del diagnóstico se realizará una visita de seguimiento y se calculará de nuevo los indicadores de avance, con el fin de evaluar el avance en RSE logrado por la AVT.

## ***B. Valores organizacionales***

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Optimismo
- Compromiso y entrega al trabajo

## ***C. Los clientes***

Turistas

## ***D. Los colaboradores***

- Respeto mutuo



- Trabajo de equipo
- Desarrollo profesional
- Programas de capacitación y motivación para mejorar destrezas, atraer y mantener a los mejores
- Condiciones laborales sanas y seguras
- Protagonistas en los esfuerzos del grupo en pro del desarrollo sostenible

### **E. La comunidad regional**

Se interactúa responsable y éticamente con las comunidades y se trabaja por mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

La sociedad ofrece oportunidades; por ello, se dedica una parte de los esfuerzos y talentos al mejoramiento de la sociedad.

Las AVT promueven la responsabilidad social y ambiental en todas sus operaciones y entre todos aquellos con que realizamos negocios.

**Tabla 69.** Pirámide de responsabilidades de la agencia de viajes

Responsabilidades	Valores
Con las partes interesadas	Comportamiento corporativo comprometido
	Calidad y seguridad con el turista.
	Enfoque al desarrollo sostenible.
	Comunicación activa.
Éticas	Obligación de lo que es correcto, justo y bueno.
Legales	Obedecer la ley
	Ir más allá de la ley
Económicas	Ser rentable.

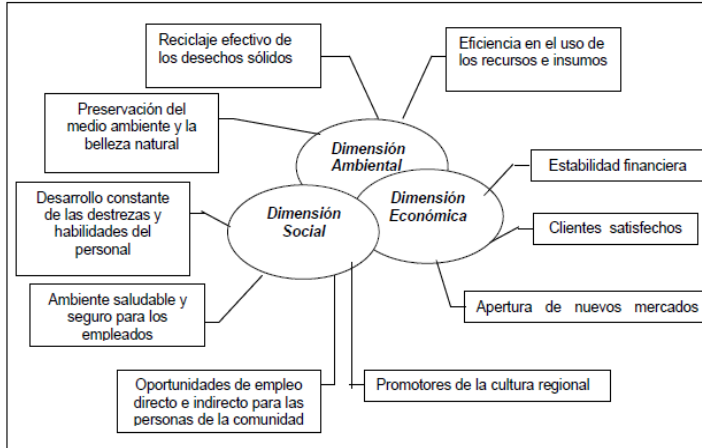
### **F. Políticas globales de acción**

PGA1. Promover y ejecutar acciones de capacitación del potencial humano de las AVT, conducidos para generar niveles óptimos de RSE y la calidad en el servicio al turista.

PGA2. Búsqueda constante de la calidad profesional y excelencia en la gestión de las AVT sobre los factores RSE.

PGA 3. Establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión de las AVT en relación a los factores de la RSE.

Figura 43. Políticas de sostenibilidad de la avt



Fuente: Elaboración propia.

## V. MARCO NORMATIVO PARA LA PROPUESTA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA CON RSE

“El sistema de Dirección Ética y Socialmente Responsable debe ser contemplado como una parte del Sistema de Gestión de la Organización”. Así mismo, este marco normativo será útil para desarrollar los criterios que permitan establecer, implantar y evaluar en las AVT el SGE SR propuesto.

## VI. ELEMENTOS QUE CONFIGURAN EL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE

- La alta dirección

El comportamiento de los directivos debe orientarse a conseguir la motivación de todas las personas que integran la AVT, de modo que todos participen en la consecución de la excelencia en la gestión responsable.

El compromiso con la gestión ética y socialmente responsable supone ir más allá de lo que la legislación establece. Por ello, los directivos velarán por el seguimiento y control de todos aquellos requisitos legales que afectan a su actividad, tales requisitos comprenden la legislación general, así como aquella que sea específica de su sector, del entorno local, ambiental, social y laboral, allí donde opera.

La alta dirección deberá definir y mantener en la AVT una política de gestión ética y socialmente responsable, la cual:

Estará a disposición de todas las personas que trabajan para la AVT y en nombre de ella.

Estará a disposición pública y de la comunidad local.

Incluirá el compromiso social y valores éticos de la AVT .

Establecerá un Código de Conducta, que se distribuirá a todas las personas que trabajan para la AVT y que podrá ponerse a disposición de sus *stakeholders*.

## VII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN –OEE–

Lograr que las agencias de viajes sean organizaciones empresariales con rse para contribuir mediante el turismo receptivo al desarrollo sostenible de la región Cusco, que ofrezcan servicios de calidad que lleguen a satisfacer las necesidades y expectativas del turista.

### A. Objetivos Estratégicos Específicos

OEE1. Convertir a las AVT en una de las principales empresas de servicios turísticos con rse, promoviendo el desarrollo sostenido de la riqueza de los recursos turísticos disponibles.

OEE2. Enfocar las actividades de la AVT (procesos de negocio) desde los principios del Desarrollo sostenible, valores compartidos y garantizar un comportamiento ético.

OEE3. Contribuir al fortalecimiento de la rse de la población a través de las AVT, que genere actitudes positivas frente a la rse como factor del desarrollo y al turista como su elemento principal, al mantener y fomentar nuestra identidad turística regional.

OEE4. Ser la herramienta de auto evaluación para medir en qué lugar se encuentra la AVT en el camino hacia la excelencia.

OEE5. Garantizar las condiciones necesarias para la mejora permanente de los factores que determinan la RSE de las AVT.

### ***B. Diseño de estrategias competitivas***

Es imprescindible que las AVT de la región Cusco asuman un turismo justo y responsable, como una posibilidad concreta de desarrollo sostenible y se fortalezca su eslabonamiento con los demás sectores productivos.

El crecimiento cualitativo se refiere al mejoramiento de los factores que pueden aumentar la calificación del producto turístico: calidad de los recursos humanos, mejorar el entorno ambiental, servicios básicos y servicios complementarios. Significa mostrarse ante las demandas como AVT, sólidas y confiables, que inspiren seguridad puesto que las agencias por sí solas muestran una imagen de alta volatilidad, que generan bajos índices de demanda, por lo que es necesario el agrupamiento de agencias para alcanzar los siguientes objetivos:

Anticiparse a los hechos frente a una eminente pérdida de confianza en los servicios turísticos.

Evitar fracasos individuales que obliguen a las AVT a retirarse del mercado (salidas no planeadas de mercado) con el consiguiente perjuicio de la imagen turística de Perú y en especial de la región Cusco.

Viabilizar técnica, económica y socialmente los servicios turísticos competitivos de las agencias de viaje.

Consolidar el uso de estrategias competitivas basadas en las modernas exigencias del mercado y técnicas de operación.

Por otra parte, las agencias de viajes deben anticiparse a los hechos a partir de la adopción de estrategias competitivas basadas no solo en su prestación de servicios, sino también en lo que se refiere a la RSE, que conforman una forma de estrategia competitiva basada en algunas ventajas que otorga el mercado, por tanto:

Los empresarios de las AVT deben tomar conciencia de esta tendencia del mercado y adoptar un espíritu empresarial que les conduzca a la competitividad.

Realizar un análisis del entorno de las AVT, interiorizar variables de la competitividad, así como del interior de la misma, que les permita tomar una decisión en base a elementos de ambas alternativas.

En razón a estas consideraciones, se plantea una alianza estratégica entre agencias que tengan la misma visión de la organización empresarial.

## VIII. FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

### A. Calidad de Vida

Articulación, diversificación y desarrollo de los servicios turísticos

#### 1. Objetivo

Lograr que las AVT no solo les den la mayor valoración y reconocimiento a los servicios turísticos en relación al turismo histórico/cultural, sino también por la gran diversidad de posibilidades que se tiene en el escenario, al complementar con circuitos turísticos alternos que no están siendo como es debido utilizados y aprovechados por las AVT con RSE, lo que permitirá incrementar el turismo receptivo.

#### 2. Fundamentación

El principal reto de las AVT en cuanto a los segmentos de turismo es el desarrollo de otros productos turísticos atractivos y vendibles. En la actualidad, Cusco cuenta con atractivos turísticos de gran valor, sobre todo históricos, monumentos arqueológicos y paisajísticos. Sin embargo, como se observa en la práctica, los turistas no suelen acudir a un lugar solo por el recurso en sí, sino por el acontecimiento y los servicios paralelos que ofrece.

De otro lado, en la actualidad existen por lo menos dos motivos, por lo que los *stakeholders*, organismos rectores del turismo, deben abocarse a esta gran tarea:

Los cambios en la demanda internacional están referidas a la tendencia mundial cada vez más creciente, en el que los turistas no se contentan con ver, sino que prefieren hacer. Esto condiciona la necesaria evolución de la oferta turística por parte de las AVT.

La alta estacionalidad en la demanda del turismo, se asocia con la necesidad de desestacionalizar el turismo receptivo por parte de las AVT. Por la actual estacionalidad, se ocasionan serios problemas en los servicios turísticos y congestión durante algunos periodos; la diversificación y desarrollo de nuevos segmentos va a hacer que la demanda sea menos estacional.

### 3. Estrategias de Acción

EA1. Diversificar y desarrollar la oferta regional con nuevos productos turísticos, cualitativa y cuantitativamente, enfocando el turismo de Naturaleza/Aventura, ecoturismo, turismo de salud, esotérico, y culturas vivas, por lo que las AVT deben intensificar su promoción y difusión, en periodos no estacionales, para un Desarrollo sostenible.

EA2. Diseñar, de acuerdo a las expectativas de las AVT, circuitos culturales alternos como alternativa para el Valle Sagrado; para ello, se propone implementar un circuito turístico en el valle de Cusco. Por ello, es necesario realizar, por parte de los *stakeholders* (público), el mantenimiento permanente de las zonas de Tipón, Lucre, Pikillacata, Huaro, Oropesa, la laguna de Huacarpay, entre otros, al dotar de servicios turísticos como transporte e infraestructura hotelera.

## B. Cuidado y Prevención del Medioambiente

### 1. Ordenamiento, prevención y conservación integral del medioambiente y patrimonio turístico

- Objetivo

Mejorar y conservar el medioambiente y ampliar el patrimonio turístico de la región y ponerlo operativo para satisfacer, de forma responsable, los requerimientos del turismo mundial.

### 2. Fundamentación

El ordenamiento, prevención y conservación del medioambiente y patrimonio turístico va a permitir incorporar lugares turísticos y recursos naturales sostenibles, además del desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población. Esto, en la recuperación, puesta en valor, restauración y conservación del patrimonio histórico monumental, así como de los recursos artísticos culturales, folklóricos, tradicionales y gastronómicos, debe ser una de las acciones continuas a fin de tener un flujo turístico competitivo.

Las AVT deben conocer los principales impactos ambientales causados por sus actividades, servicios y desarrollo a través de su impacto ambiental.

### C. Acciones Estratégicas

AE1. Promover el uso alternativo de los recursos turísticos existentes a través de las AVT, que complementan la oferta turística sostenible.

AE2. Disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la prestación de servicios turísticos de las AVT y disponer de procesos de servicio orientados a la preservación medioambiental

AE3. Los directivos de las AVT deben implementar acciones para que puedan promover el ahorro de dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción de consumo de energía, agua), a través de carteles de concientización en lugares visibles y promover políticas para promover el reciclado de residuos y otros productos tóxicos. Se debe disponer de políticas para el uso del combustible y energía menos contaminantes (como el gas en vez del petróleo). Para ello, se puede hacer uso de la carta ambiental ACCOR.

AE4. La AVT debe participar en alianzas con organizaciones públicas y privadas para desarrollar acciones en favor del cuidado y la conservación del medioambiente (Proyecto Retama). Se debe hacer todo lo posible para invertir en tecnología y así poder reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generen daño ambiental.

AE5. Las AVT deben desempeñar iniciativas y acciones de capacitación y educación ambiental para sus funcionarios, ejecutivos, trabajadores en temas de RSE y medioambiente a través de los directivos.

## IX. DESARROLLO INTEGRAL SOSTENIBLE -DIS- DEL TURISMO SUSTENTABLE

Bajo este enfoque, las AVT procuran minimizar la cantidad de recursos utilizados mientras que maximizan la creación de valor económico, social y ambiental y se satisfacen las necesidades y requerimientos de sus grupos de interés (*stakeholders*).

### A. Objetivo

Gestionar y utilizar con eficiencia el medioambiente, a efectos de aportar beneficios a la población local y acrecentar el interés de los turistas y entender que el producto turístico depende del medioambiente.

La sustentabilidad y competitividad de este sector, están de cerca vinculadas a la conservación del entorno natural y cultural, por lo que se debe colaborar en la Protección de la biosfera.

### ***B. Fundamentación***

En el ámbito geográfico de la región Cusco existen importantes recursos turísticos, los que, en la actualidad, por parte de las AVT, son parcial o medianamente explotados y, en la mayoría de ellos, aún no se viene utilizado su potencialidad. Sin embargo, el carácter, importancia y magnitud de los recursos existentes es tal que, con una debida implementación, pueden convertir a Cusco como un importante foco de atracción turística para el turismo receptivo.

Esta estrategia asegura a las generaciones futuras no solo un ambiente de calidad, sino también una manera de mantener y tal vez mejorar su estándar de vida. Sugiere, además, un crecimiento económico con base en el turismo que puede ser compatible con el desarrollo sostenible del turismo, en otras palabras, crecimiento con calidad. También indica con firmeza que el desarrollo del turismo debe ser participativo y que debe involucrar a las comunidades locales y a las AVT en las decisiones que afectan sus vidas.

## **X. ASUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

La asunción de estos principios conlleva los siguientes compromisos:

Satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de que futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades.

Adoptar los principios del desarrollo sostenible a propósito antes de que obligue la ley porque es de interés a largo plazo.

Integrar en la gestión diaria la dimensión económica, social y ambiental.

Aceptar las propuestas de la responsabilidad social (contribución empresarial al desarrollo sostenible) como centro de la estrategia de gestión de la organización empresarial.



## ***A. Beneficios***

- Acceso a nuevos mercados
- Aumento en los volúmenes de venta al poder mostrar que se está produciendo en forma sostenible y al aprovechar oportunidades de negocios sostenibles.
- Ahorro en costos, por ejemplo, por una mejor eco eficiencia.
- Lealtad de clientes
- Mejora de la imagen
- Mejora de la productividad
- Establecimiento de un sistema de gestión integral que incluye todas las dimensiones necesarias para dirigir una empresa (dimensión económica, ambiental y social).

## ***B. Acciones Estratégicas***

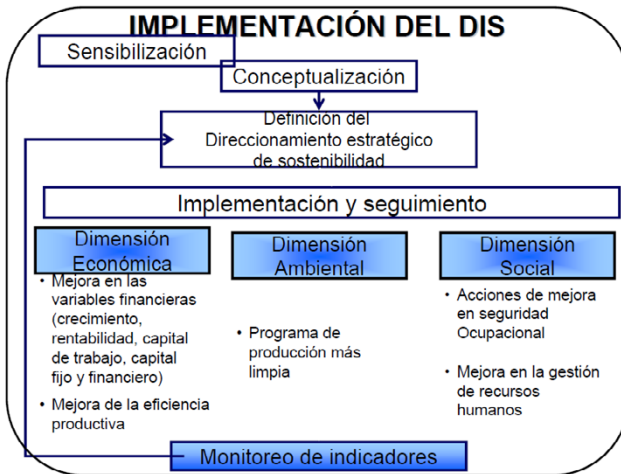
Se debe considerar como elementos claves de la sostenibilidad del turismo para la región Cusco:

AE1. Las AVT deben apoyar para mantener y proteger el patrimonio cultural e histórico de la región. Además, deben desarrollar una estrategia bajo la consideración de qué forma podría utilizar, la AVT, la sostenibilidad y responsabilidad de sus productos para aventajar a la competencia como estrategia de diferenciación.

AE3. Apoyar en la reducción y eliminación de desechos. Es de suma urgencia tener un programa para atender los actuales problemas de contaminación en las zonas turísticas de la región.

AE4. Suministrar información ecológica completa y veraz a los visitantes, a partir de la incorporación de los valores ecológicos en la conducción de las operaciones.

Figura 44. Implementación del dis



Fuente: Elaboración propia en base al estudio.

En la figura 44 se ha mostrado cada una de las actividades que deben desarrollarse. A continuación, se va a detallar cada una de ellas.

**Sensibilización:** Esta es la etapa de inicialización. Se brinda información sobre el concepto de desarrollo sostenible para que el personal de la AVT involucrada en el proyecto se familiarice con la temática.

**Conceptualización:** Se elabora un diagnóstico con respecto a las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

**Plan estratégico:** Se apoya a la AVT a explicitar la misión, visión y valores organizacionales, de manera que se refleje el compromiso con el desarrollo sostenible. Además, se definen los objetivos estratégicos en las dimensiones económica, social y ambiental, así como los indicadores e iniciativas de mejora.

**Implementación y seguimiento:** Se brinda capacitación y asistencia técnica para apoyar a la AVT en la implementación del plan de acción. De esta forma, se realiza la transferencia de conocimiento a la organización y se desarrolla el seguimiento orientado hacia el logro de los resultados esperados.

**Monitoreo de indicadores:** Se realiza una sesión para que la AVT se familiarice con la metodología para monitorear indicadores e identificar nuevas oportunidades de mejora.

## C. Competitividad y relación con los stakeholders

### 1. Orientación a las partes interesadas

La relación con las partes interesadas ha sido considerada como una innovación en el sistema de gestión que se propone, puesto que el hecho de pasar de la orientación al turista y el accionista a las partes interesadas como elemento de gestión, hace tomar conciencia de lo importante que es ser competitivos, trascender de una cultura basada en transacciones a una cultura basada en relaciones. Esto permite elevar la eficacia y la eficiencia de todos los procesos de la AVT. También aquí tiene un protagonismo fundamental la gestión de la ética. Se está ofreciendo y al demandar comportamientos éticos en las relaciones con todas las partes interesadas. En realidad, esto se traduce en políticas, las cuales condicionan los procesos, de manera que estos den resultados alineados a los valores. Si se observa con detenimiento, los *stakeholders*, se dan cuenta de que cada vez es más importante construir una relación eficaz, eficiente y justa con dichas políticas. Las partes interesadas afectan a la implantación de la estrategia.

Consustanciales: Empleados, accionistas e inversores, socios estratégicos.

Contractuales: Clientes, proveedores y subcontratistas, instituciones financieras.

Contextuales: Sector público, creadores de opinión y creadores de conocimiento; comunidades, sociedad, competencia.

Las relaciones con las partes interesadas son los medios para desarrollar el direccionamiento estratégico de las AVT. En la relación con las partes interesadas se tendrá en cuenta tres grandes áreas:

Cómo identificar sus necesidades y expectativas.

Cómo medir los resultados alcanzados y su relación con los objetivos propuestos.

Qué hacer para crear ventajas competitivas persistentes.

### 2. Ventajas competitivas para identificar y potenciar

Partes interesadas consustanciales empleados - recursos humanos

## – Justificación

La identificación de ventajas competitivas a través de las actitudes de las personas (actitud positiva a la contribución eficaz en la realización de la estrategia organizativa y, por tanto, ventaja competitiva de conocimiento).

## – Estrategias de Acción

AE1. Las AVT garantizarán el respeto del principio de “no discriminación” por razón de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

AE2. Las AVT desarrollarán una política adecuada que garantice la seguridad y la salud de los trabajadores, así como el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.

AE3. Se respetarán las bases fundamentales de las relaciones entre las AVT y la persona, en concreto, la libertad de sindicalización y el derecho a la negociación colectiva.

AE4. Compartir con los empleados valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible resulta beneficioso para la AVT, puesto que los empleados serán más proactivos a la hora de aportar propuestas de mejora.

*Herramientas a utilizar:* encuestas de percepción, evaluación del desempeño, creación de equipos para añadir valor a través de la creatividad y la innovación, que incluyen medidas relacionadas con la sociedad, el medioambiente y la economía.

Las políticas de personal deben condicionar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el direccionamiento estratégico de la AVT.

## – Inversionistas

Los inversores son un colectivo que se ve afectado de manera inmediata por las decisiones que toma la AVT. La creación de valor debe ser puesta al servicio de toda la comunidad inversora en sentido amplio, que integra accionistas y otros agentes que se ven justo afectados por su evolución. El compromiso con el reflejo de la imagen fiel de los estados financieros ha de estar basado en los principios de la transparencia, relevancia y veracidad.

## X. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### A. Objetivo

Lograr que los *stakeholders* y actores involucrados de frente con el turista mejoren sus actividades a través del *know how*.

### B. Fundamentación

Hoy por hoy, el turista es más exigente, por lo cual requiere siempre un servicio competitivo por parte de las AVT. El factor humano es fundamental para la prestación de servicios turísticos. Su formación, preparación y capacitación incide justo en la actitud que se tenga hacia el turista.

Uno de los mayores estímulos de la actividad turística de las AVT es la calidad humana de la gente que trabaja en ella, pero la competitividad de los destinos mundiales hace que ya no quede mucho espacio para la improvisación. El personal debe ser altamente profesional, preparado y capacitado de manera permanente, no solo en lo relativo a conocimientos operativos y habilidades, sino también en el aspecto motivacional del trato al turista.

### C. Acciones Estratégicas

AE1. Llevar a cabo una vasta campaña de concientización, educación, capacitación permanente a los trabajadores de las AVT, además del sector turístico, sobre la importancia y el respeto al turista y sobre temas de atención al cliente, así como que la gente conozca lo que es el producto turístico y los beneficios que este trae.

AE2. Identificar las necesidades reales de capacitación de los recursos humanos para realizar acciones de mejoramiento de la calidad de los servicios, prioritariamente en primera instancia en programas de RSE, calidad y atención al turista.

AE3. Se debe considerar la opinión de los clientes en la elaboración de los productos y la prestación de servicios de la AVT.

AE4. Desarrollar programas de control total de calidad que involucre el proceso de producción de los servicios que se prestan y se comercializan.

AE5. Diseñar un proceso de reclamación más ágil, accesible con la difusión adecuada para los clientes, a partir de la evaluación periódica del número y las características de las reclamaciones.

AE6. Las AVT deben disponer de un procedimiento para poder garantizar una interacción, consulta y/o diálogo eficiente con sus turistas, proveedores y otras personas con las que hace negocios.

AE7. Examinar antes las campañas a ser lanzadas por los medios publicitarios y verificar que las mismas estén alineadas con los valores y la ética organizacional de las AVT.

## **XI. AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEABILIDAD**

Evitar “comportamientos discriminatorios” en el ambiente interno y en las relaciones con los clientes, proveedores, entre otros., por parte de las AVT.

### ***A. Justificación***

Las AVT aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad para sus trabajadores (permanentes y temporales), en la que exista preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.

AE1. Las AVT deben poseer un programa de prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades para sus trabajadores, sin excepción.

AE2. La asociación de “sindicalización” debe ser ejercido por los trabajadores dentro de la AVT para crear una representatividad de los trabajadores.

AE3. Las AVT al año realizan actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.

AE4. Se debe crear y diseñar políticas para dar oportunidad a personas con discapacidad y jóvenes.

AE5. Las AVT deben estimular de manera informal a los empleados que presenten sugerencias (consultas) para mejorar los procesos internos de la organización.

AE6. Las AVT deben tener como políticas de incentivos, tales como premios, reconocimientos y cartas de felicitaciones, retribuciones económicas, descansos; todo esto a fin de motivar el buen desempeño del trabajador. Es así como se debe ofrecer becas de estudio al personal

más destacado con el objeto de perfeccionar sus labores para la adquisición de conocimientos universales de turismo y un impacto positivo en su empleabilidad. Para esto, se tiene que prever un monto destinado en el presupuesto anual a la capacitación de los empleados, prevención de la salud y seguridad del trabajador.

AE7. Las AVT deben realizar evaluaciones permanentes sobre el clima laboral entre los trabajadores, sobre la percepción del ambiente laboral que tienen los trabajadores de la misma. Realizar evaluaciones de desempeño, en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.

AE8. Se debe poseer normas escritas como el RIT que promuevan sanciones prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, religión). Deben existir políticas de dar oportunidad a las personas calificadas con discapacidad.

AE9. Se implementará una política de retención de los empleados (programa de retención de talentos).

## ***B. Partes Interesadas Contractuales***

### **1. Clientes**

#### **– Justificación**

Los valores éticos asumidos (base de los comportamientos y estilo de AVT) aseguran a los turistas un buen comportamiento actual y futuro y, por tanto, garantiza altos estándares de compromiso.

#### **– Estrategias de Acción**

EA1. Al turista hay que suministrarle lo acordado en calidad, plazo, precio y garantía de una gestión ética integral de la actividad.

EA2. El turista le debe corresponder, a partir del pago del precio aceptado, en la forma y en el plazo acordado.

EA3. Las AVT deben proporcionar productos turísticos deseables y competitivos, para lo cual asume el compromiso continuo con la investigación, el desarrollo y la innovación (I + D + I), así como los principios de calidad, servicio y protección del público vulnerable que han de conformar la cultura organizativa.

AE4. Identificar ventajas competitivas basadas en la reputación social de las AVT a través de su comportamiento y de los valores asumidos. De ser una AVT que inspire “confianza”.

Herramientas a utilizar: encuestas de percepción, análisis de reclamaciones y peticiones (voz del turista), reuniones, indicadores internos de procesos relativos a la sociedad, medioambiente y económicos.

## 2. Proveedores

### – Justificación y Estrategias de Acción

Alinear los enfoques de la AVT con los proveedores, de manera que se puedan identificar acciones conjuntas de innovación y mejora que añadan valor a la AVT. Si, además, el enfoque de los procesos se alinea con los supuestos del desarrollo sostenible, facilitará un único enfoque en la identificación de políticas y estrategias que condicionan la cadena de valor donde tienen intereses comunes; esto a partir de la identificación de las ventajas competitivas de credibilidad para un producto o servicio turístico y el hecho de dar un fuerte respaldo a la marca.

Herramientas a utilizar: identificación de valor añadido, tanto para la cadena de valor del proceso como para las AVT con independencia de la cadena de valor común: “Crecimiento compartido, valores compartidos”.

## 3. Competencia

### – Justificación Estrategias de Acción

EA1. Las AVT respetarán los derechos de propiedad de sus competidores, a partir del fomento de fórmulas de arbitraje o acuerdos entre las partes, los cuales pueden actuar como vía de resolución de diferencias al respecto. De igual manera, las AVT no utilizarán medios ilegales, tales como el espionaje industrial o la corrupción para recabar información sobre sus competidores.

EA2. Las AVT no difundirán información falseada o tendenciosa en contra de sus competidores.



## C. Partes interesadas contextuales del sector público

### 1. Estrategias de Acción

EA. Las AVT se comprometen a evitar cualquier forma de corrupción en sus relaciones con la gestión. Para ello, establecerá y dará a conocer su política anticorrupción, la cual incluirá, en concreto, el compromiso de evitar la extorsión y cualquier tipo de soborno.

### 2. Creadores de opinión y creadores de conocimiento

**Tabla 70.** Herramienta para identificar partes interesadas, sus necesidades y expectativas

Partes interesadas	Expectativas
Clientes-turistas	Obtener buenos productos y servicios turísticos, siendo responsables con el medioambiente y la sociedad y a un buen precio.
Personas- trabajadores	Disfrutar de un buen clima de trabajo y obtener contra prestaciones al menos según la legislación vigente.
Sociedad (local, gobiernos, ONGS )	Protección del medioambiente, contribución activa a las necesidades locales.
Proveedores	Establecer relaciones a largo plazo duraderas con proveedores que participen de un enfoque sostenible.
Socios estratégicos	Establecer relaciones mutuamente beneficiosas que tengan un enfoque compartido de RSC.
Accionistas/propietarios	Creación de valor, a través de la obtención de buenos resultados financieros consistentes y sostenibles.  Comprobar que decrece el riesgo de inversión.

## XII. DISEÑO ESTRATÉGICO TÁCTICO Y OPERATIVO DEL PROCESO DE DIÁLOGO DE LOS STAKEHOLDERS

- La reducción de conflictos
- La gestión de riesgos asociados con grupos de interés no tradicionales
- La mejora de resultados a través de una confianza mutua y constructiva.
- El éxito de una implantación efectiva del diálogo *multistakeholder* reside en su integración natural con las líneas estratégicas, sin olvidar el objetivo legítimo de las AVT de generar beneficio.
- *¿Cómo trasladar estos compromisos de diálogo multistakeholder a actuaciones concretas dentro de una AVT?* Ahora, se desarrolla una de las alternativas a través de una estrategia orientada hacia los grupos de interés desplegada a todos los niveles organizativos, de procesos y de servicios turísticos.
- *Estrategia.* Incorporar en los elementos de gestión empresarial a nivel estratégico, táctico y operacional el diálogo *multistakeholder*.
- *Objetivos.* Apoyar el proyecto empresarial en concordancia con una gestión responsable en las prácticas de buen gobierno, en la preservación y respeto del entorno natural, en las acciones sociales externas e internas, con especial apoyo y respeto por los derechos humanos y con una gestión económica transparente, a fin de conseguir un desarrollo sostenible en esta triple vertiente.
- *Beneficio.* Estas premisas facilitarán la consolidación de la posición de liderazgo de las AVT en el sector turístico, que favorecerá el reconocimiento por parte de sus grupos de interés, como una AVT de referencia por su gestión, en apoyo de la consecución de la visión de la AVT.

**Tabla 71.** Acciones clave. Planificación a 5 años

Actuaciones clave. Planificación a 5 años	Años				
	1	2	3	4	5
Estrategia: Diálogo multistakeholder integrado en la gestión Empresarial.  1. Análisis, identificación, clasificación y priorización de grupos de interés. Detección de riesgos.  Diseño de sistemas, modelos o herramientas de diálogo e implantarse. Implantación piloto con focus groups.  Perfeccionamiento de herramientas.  Definición de indicadores.					
2. Implantación de la estrategia de diálogo.					
3. Evaluación de la estrategia.					

### XIII. GESTIONES DEL CAMBIO E INNOVACIÓN

Solo se puede caminar hacia la visión si uno es capaz de adaptarse a las nuevas realidades. Estas realidades, por lo general, vienen determinadas por tres aspectos estratégicos:

AE1. Los cambios derivados del desarrollo del proceso de las AVT (mejora del proceso, mejora de satisfacción del cliente, revisión de los requisitos contratados por los turistas, impacto diario de los competidores): innovación en el proceso.

AE2. Los cambios estratégicos necesarios para alcanzar plenamente la visión propuesta y el cumplimiento de los objetivos asociados: innovación en el producto turístico (la visión crea la imagen de que el producto o servicio turístico cumple una importante función social).

AE3. Los cambios de comportamiento derivados de la gestión de la ética (imagen corporativa y estilo de las AVT): innovación en la cultura empresarial.

No se puede percibir el cambio como un hecho aislado que viene en un momento dado. El cambio se gesta poco a poco y nos lleva a implantar la mejora continua en la AVT. Los cambios deben enfocarse desde el código ético voluntario que se ha asumido y estar respaldados por una eficaz gestión de la ética.

## **XIV. MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

### ***A. Objetivo***

Mejorar la calidad de los servicios turísticos de las AVT de la región Cusco y ofrecerlos a precios competitivos para la real satisfacción del turista.

### ***B. Fundamentación***

Los servicios turísticos que las AVT ofertan y prestan tienen deficiencias en cuanto se refiere a calidad, oportunidad y la RSE, lo que afecta e incide en las actividades del sector que origina insatisfacción del turista.

### ***C. Acciones Estratégicas***

AE1. Cumplir y alcanzar las normas internacionales –ISSO– de servicios turísticos a través del *Kaisen*.

AE2. Implementar las herramientas de calidad para los servicios turísticos ofertados por las AVT.

AE3. Lograr el fortalecimiento con las instituciones del sector público vinculadas al turismo (DIRTUR, INDECOPI, municipalidades) y con la participación de especialistas, a fin de que se normen, regulen, controlen y evalúen los requisitos de calidad que deben cumplir las AVT de servicios turísticos en forma periódica.

## XV. VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

### A. Justificación

**Tabla 72.** Estándar ético para las agencias de viaje

Partes Interesadas	Valores
Empleados	Desarrollo profesional y Participación
Directivos	Comportamiento ético del directivo y Desarrollo profesional
Clientes	Máxima calidad y Máxima seguridad
Inversores	Transparencia en la seguridad, Veracidad de la información y Buen gobierno
Proveedores	Políticas de compras y proveedores
Sociedad	Compromiso social y medio ambiental
Competidores	Evitar la publicidad engañosa/ desleal

**Tabla 73.** Orientaciones estratégicas y valores profesionales

Orientaciones	Valores
Hacia el turista-cliente	Contacto regular y proactivo con el turista; Controles de calidad rigurosos; Adecuación del trabajo a las necesidades del turista; Adecuación de las estrategias a las expectativas del turista.
Hacia la innovación	Predisposición hacia el aprendizaje y el cambio; Mentalidad de experimentación en la mejora de los procesos productivos
Hacia las personas	Transparencia en las promociones y accesos; Atención permanente a la formación
Hacia los resultados	Énfasis en la planificación y el control; Rigurosa definición de objetivos; Conocimiento del personal de los objetivos de la AVT
Hacia la AVT	Identificación corporativa y orgullo de pertenencia; Énfasis en la eficiencia; Gestión por procesos; Competitividad
Hacia la sociedad (comunidades)	Desarrollo sostenible

## ***B. Acciones estratégicas***

AE1. Las AVT deben diseñar y establecer en forma escrita códigos de conducta, ética o declaración de principios. Los valores deben existir en la organización de manera formal para reducir los riesgos de conflictos y demandas entre los trabajadores; es decir, todos deben saber cuáles son, por qué están registrados.

AE2. Las AVT deben redactar una memoria (documento que informe sobre las acciones realizadas por las AVT en materia de RSE) cada año.

AE3. Las AVT deben aplicar principios éticos en las relaciones internas (directivos, asesores, guías, personal) y externas (proveedores, consumidores, gobierno, comunidad) a su organización empresarial.

AE4. Las AVT deben cancelar o cancelarían contratos con proveedores (hoteles, medios de transporte) que tienen organización directa con la AVT por conductas no éticas realizadas por esta.

EA6. Las AVT deben poseer políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas dentro de la organización.

## **XVI. MARKETING RESPONSABLE**

### ***A. Objetivo***

Fortalecer y ampliar los flujos turísticos hacia la región desde países latinoamericanos, sobre todo, de la parte sur del continente; así, las AVT podrán ganar credibilidad con la adecuada satisfacción del turista.

### ***B. Fundamentación***

La mayor parte de los turistas provienen de los países vecinos, situación que es corriente en otras latitudes. Así, los mayores clientes son de Estados Unidos, Canadá y México; a su vez, el mejor cliente de Canadá y México es Estados Unidos.

Evitar publicitar mensajes engañosos, exagerados o parciales (están alineadas a una política de comunicación que transmite información, veraz y comprensible del servicio) en lo posible, donde las AVT ofrezcan garantías al turista por la compra del servicio, al admitir y al

buscar dar soluciones a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y trabajadores en el caso de que se presenten problemas.

### *C. Estrategias de Acción*

EA1. Las AVT deben promover prácticas de ventas y criterios éticos.

EA2. Diseñar paquetes de servicios turísticos para el turismo receptivo en forma conjunta con el país de Bolivia para los países vecinos: Brasil, Argentina y Colombia.

EA3. Implementar políticas de comunicación interna y externa alineadas a valores y principios éticos.

EA4. Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización de la prestación de servicios de la AVT deben estar claras y coincide con el producto que ofrece.

EA5. Las AVT deben poseer un plan de crisis para afrontar diversas situaciones de emergencia ocasionado por el consumo del producto, o por una situación externa o incontrolable para las organizaciones empresariales.

## **XVII. ARTICULACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

### *A. Objetivo*

Mejorar los sistemas de información turística de las AVT de la región Cusco, así como lograr fortalecer mecanismos que permitan al empresariado regional acceder a los principales mercados internacionales del turismo.

Si se considera que se desarrolla una fuerte competencia entre destinos de América Latina, es necesario difundir los atractivos turísticos y la imagen a veces distorsionada del turismo en Cusco.

### *B. Fundamentación*

El producto turístico de la región para su comercialización por parte de las AVT en el mercado internacional está condicionado por la acción de grandes agencias mayoristas internacionales. Cusco, como destino

turístico, está perdiendo interés por ellos. Además, el número de atractivos que se explota y que son conocidos en el mercado turístico es muy limitado.

### C. Acciones Estratégicas

AE1. Establecer relaciones públicas (entre AVT) para crear esfuerzos y mantener una buena imagen de la región Cusco con los *stakeholders* (personas) y entidades gubernamentales de otros países relacionadas al sector. Esto representa un soporte para las acciones de mercadeo.

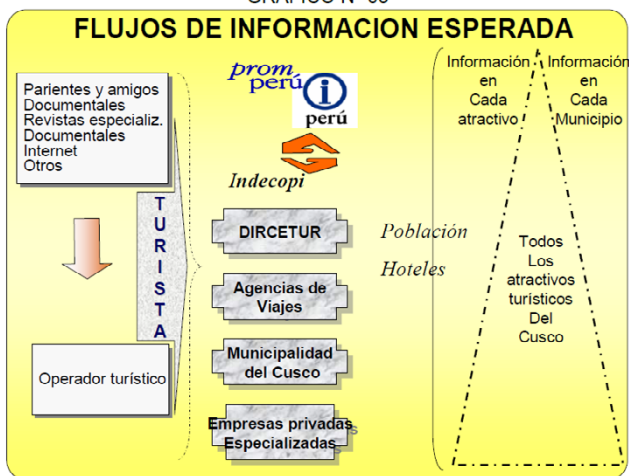
AE2. Implementar el *marketing* relacional responsable que priorice vínculos comerciales de las agencias y operadoras con empresas comercializadoras del mercado turístico mundial, con las que ofrecen una mejor posibilidad de captar flujos turísticos.

AE3. Fortalecer campañas publicitarias de promoción y de los servicios turísticos que se ofrecen en medios de comunicación importantes y especializados, que destaquen las ventajas comparativas y competitivas con las que cuenta la región Cusco como destino turístico. Esto puede suceder, ante todo, a través de internet (presencia en buscadores Google, Altavista, Person, Yahoo, entre otros) con la consideración de que en la cadena comercial es necesario impulsar las nuevas formas de vender a través de las AVT.

AE4. Elaboración de un sistema que permita la promoción de los servicios turísticos de las AVT para su diferenciación (Workshops, Famtours, Joint ventures, participación en eventos internacionales, Press tours, News Letters).



Figura 45. Flujos de información esperada



Fuente: Elaboración propia

En la figura 45 se observó que el flujo óptimo de información al turista debe relacionarse con la participación de todos los *stakeholders* (agentes involucrados) y todos los circuitos catalogados que resultarán en una mejor estructura turística al mundo. El servicio básico de información al turista se debe resumir en una cadena mínima de conocimiento acerca del lugar objetivo de visita.

## XVIII. POSICIONAMIENTO DE LA REGIÓN CUSCO COMO DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE

### A. Objetivo

Mejorar, consolidar e incrementar a favor la imagen de la región Cusco, a través de las AVT, por los distintos medios masivos y lograr el reconocimiento internacional del turismo sostenible que ofrece en Cusco, a fin de atraer turistas de otros segmentos o penetrar en otros mercados y cambiar la percepción del turista en cuanto al producto que se le ofrece o "punto" ideal deseado.

En la actualidad, Cusco debe rehacer su imagen de marca Región sobre la base de dos elementos fundamentales; el turismo, con sus diversas variantes de turismo cultural-histórico y turismo ecológico, e inversión directa extranjera por intermedio de *Joint ventures*.

## **B. Fundamentación**

Se hace necesario revertir la imagen negativa de las AVT, que se ha creado en el ámbito mundial a partir del inicio de una campaña que tienda a mejorar la imagen de las organizaciones empresariales de servicios de la región.

Además, Perú se le conoce por Cusco y su imagen como destino turístico, que se encuentra en la mayor parte de los mercados mundiales; sin embargo, esta se encuentra deteriorada, lo que ocasiona que el flujo turístico hacia nuestra región no se incremente sobremanera en el ritmo deseado. Se podría decir que hay una retracción de la actividad en comparación a otros destinos de América Latina, por lo que la promoción a gran escala debe ser parte esencial en la estrategia para el incremento de los flujos turísticos en el corto plazo.

La imagen-región en función a la marca región Cusco, al igual que la de cualquier producto, debe llegar a tener sentido o vida propia que vaya más allá de las características físicas del producto, de modo que se identifique con la personalidad del público al que va dirigido.

## **C. Acciones Estratégicas**

AE1. Potenciar acciones a través de medios de difusión masivos en revistas especializadas en turismo, suplementos sobre turismo y canales de televisión (cable), por intermedio de la prensa mundial con artículos, notas de prensa, avisos.

AE2. Llevar a cabo, a través del *marketing* relacional, campañas de invitaciones al periodismo especializado de la prensa internacional con visitas guiadas a los importantes atractivos turísticos.

AE3. Intensificación de las exposiciones itinerantes que promuevan los atractivos turísticos, puesto que se han llevado a cabo algunas experiencias tipo que han dado excelentes resultados por la acogida que se ha tenido en la prensa en general.

## **XIX. COMPROMISO CON LA POBLACIÓN**

Educación de la población - comunidad y política social

## ***A. Objetivo y fundamentación***

El turismo cumple un destacado papel en el afianzamiento de la identidad regional y en la revalorización del espacio y la herencia cultural, que establecen las bases para el racional aprovechamiento de sus recursos. La actitud de la población en relación al turista es importante, por cuanto de una u otra manera está en estrecha relación. Además, es importante que se conozca y se divulgue la importancia del buen trato a los turistas porque, al regresar ellos a su país de origen, se convierten en los más eficaces promotores del producto turístico hacia el país visitado, como también pueden asumir el papel de los más fuertes detractores.

Durante el proceso de toma de decisiones que afrontan las AVT se debe considerar los intereses de la comunidad como variable importante para tomar la decisión. Las AVT deben asumir, dentro de su filosofía organizacional, el rol activo y transformador de las cuestiones sociales en la región Cusco en la que actúan.

## ***B. Estrategias de Acción***

AE1. Promover eventos para implementar programas de prevención y reducción de la contaminación ambiental, diseñar programas para inculcar hábitos relacionados a la limpieza, protección y cuidado del medioambiente en la población.

AE2. Para realizar acciones o programas de apoyo a la población, se debe consultar y tener la opinión de los trabajadores.

AE3. En el presupuesto anual, se debe procurar proveer fondos para apoyar a programas de apoyo comunitario en la región Cusco.

AE4. Se debe prever de espacios para desarrollar pasantías y prácticas preprofesionales destinados a jóvenes cusqueños como apoyo a la formación laboral de los mismos en temas de turismo sostenible.

AE5. Las AVT deben poseer y realizar tareas, planes, estrategias y políticas de voluntariado personal. Los trabajadores desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia y de la empresa; es decir, un voluntariado corporativo.

AE6. Las AVT deben tener como política la búsqueda, en lo posible, de su abastecimiento con la compra de productos en el mercado local y regional.

## **XX. PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN AL TURISTA**

### ***A. Objetivo***

Fortalecer con los entes –POLTUR, INDECOPI– que tengan que ver con la prevención, seguridad y protección del turista para atender al turista en contingencias delictivas que pudieran ocurrir durante la prestación del servicio.

### ***B. Fundamentación***

Uno de los aspectos que influye y determina la decisión de no considerar a Cusco como destino turístico viene a ser la delincuencia común, cuya seguridad en nuestro medio se muestra lenta e inoperante y la poca actuación de las AVT.

### ***C. Estrategias de Acción***

EA1. Formar una comisión y en coordinación multisectorial de manera sinérgica, presidida por el gobierno regional, las gobernaciones de la región y la participación conjunta del sector público, privado y de la población para la prevención, seguridad y represión de la delincuencia, si se organizan por actividades (agencias de viajes, artesanos, hoteles, restaurantes).

EA2. Efectuar recomendaciones al turista a través de las instituciones respecto a acciones de prevención, indicaciones de zonas de riesgo y acciones a tomar en casos incidencia y emergencias.

EA3. Implementar una póliza especial de seguros contra actividades delictivas para turistas que haga uso de las AVT, a fin de cubrir riesgos económicos y de gestión legal, a partir de un plus (\$ 1.00 imputado al servicio), lo que genera, así, un fondo de capitalización que financie su indemnización y otras acciones.

## **XXI. GOBIERNO-SINERGIA TURÍSTICA GUBERNAMENTAL**

### ***A. Objetivo***

Consolidación de un ente rector del turismo regional en base a los ya existentes, que se convierta en un órgano de coordinación y enlace con capacidad técnica y gerencial para llevar a cabo acciones conjuntas y hacer frente a los retos que demanda el turismo sostenible.

### ***B. Fundamentación***

Es evidente que existe dispersión de acciones, funciones, atribuciones y responsabilidades, así como uso irracional, inadecuado e inoportuno de los recursos con que cuentan las instituciones públicas ligadas al turismo. Además, se cuenta con un excesivo centralismo y dependencia para la toma de decisiones de las instituciones que pertenecen al sector público en la región con escasa capacidad de respuesta. Ahora, se vislumbra la voluntad de asumir nuevos retos y presentar opciones propias para su desarrollo sostenible con la descentralización y regionalización

### ***C. Estrategias de acción***

AE1. Llevar a cabo el *downsizing* proactivo, a partir de las instituciones públicas del turismo, descentralizadas y desconcentradas, y de los recursos existentes en la estructura del Estado en el nivel regional para implantar la responsabilidad social.

AE2. Constituir un órgano desde el gobierno Regional con un sistema que enlace, coordine y realice actividades sinérgicamente en el sector público y este, a su vez, con el sector privado, capaz de potenciar el nivel de gestión y lograr los objetivos, acciones, que por separado estarían fuera de la capacidad de gestión responsable.

AE3 Diseñar planes de desarrollo a mediano y largo plazo, que contemplen una nueva visión en conjunto y estrategias más adecuadas para llevar a cabo el turismo sostenible.

## XXII. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS

PEC1. Poner en valor los recursos turísticos (paisajísticos, naturales, ecológicos), en especial los existentes al interior de las provincias de la región, a fin de posibilitar mayores índices de afluencia y permanencia turística hacia ellas y adecuarlos a una racional explotación, en base al turismo sostenible.

PEC2. Elaboración de estudios para la puesta en valor de los principales recursos turísticos.

PEC3. Contar con un plan maestro de turismo sostenible para el corto y largo plazo.

PEC4. Lograr la participación y el compromiso de la población en proyectos y actividades para la solución de problemas del turismo sostenible.

### A. Agentes implicados

La responsabilidad general para liderar y llevar a cabo las estrategias para mejorar los factores que determinan la RSE de las AVT debe recaer en los gremios empresariales del sector turístico y el gobierno de la región Cusco, conformado por una comisión multisectorial:

Dichos agentes implicados son el Gobierno Regional de Cusco (DIRCETUR, PLAN COPESCO, la Sub-Gerencia Regional de Turismo), el Gobierno Central representado a través sobre todo de las instituciones ligadas al turismo (INC, PROMPERU, POLTUR, INDECOPI). Gobiernos locales (OFEC, EMUFEC). De igual manera, están involucrados también los centros de enseñanza y capacitación como las universidades, institutos superiores y CENFOTUR. Además, están involucrados los gremios empresariales del sector turismo, tales como la CARTUC, AAVT, Cámara de Comercio y COLITUR.

### B. Responsables

Son los encargados de desarrollar y establecer las ideas fundamentales de los estándares de la calidad de servicio. Este constituirá un equipo que dependa de la agencia de viajes de turismo y, por tanto, estará dentro de un área encargada. En un inicio, puede recaer en una persona; sin embargo, debe poseer todo un equipo en el futuro. Esta variación también dependerá del tamaño de la AVT.

### ***C. Inversión***

La inversión puede generarse a partir de los aportes que hacen los agremiados de las AVT y de los órganos rectores. No es necesario invertir grandes sumas de dinero cuando se puede emplear a un profesional calificado en el tema.

## **XXIII. EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA AGENCIA DE VIAJES**

Las auditorías internas se realizarán de acuerdo con procedimientos establecidos que determinen, como mínimo, las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance, además que garanticen la objetividad e imparcialidad de los resultados. En caso de detectar desviaciones, se llevarán a cabo las acciones necesarias para su corrección.

Evaluar las acciones que se llevan a cabo en el sector de servicios turísticos, es una tarea que abarcará distintas fases:

### ***A. Control de gestión en el nivel estratégico***

La finalidad es evaluar las decisiones adoptadas por los actores involucrados en lo relativo al desarrollo del Turismo sostenible en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, los objetivos planteados para el desarrollo del sector, con las decisiones resultantes de las estrategias planteadas.

### ***B. Control de gestión a nivel operacional***

Su finalidad es evaluar los resultados de las AVT en la ejecución de acciones específicas que conforman los distintos programas de acciones.

### ***C. Control de gestión de resultados***

Los indicadores básicos a considerar para su medición a través del Balanced Scorecard –BSC– a nivel general son los siguientes:

Indicador 1: Movimiento de turistas

Indicador II: Aproximación a la balanza turística (ingresos, egresos, saldos)

Indicador III: Uso de la capacidad instalada

Indicador IV: Personal ocupado en las AVT (empleos directos, indirectos)

**Tabla 74. Indicadores**

Perspectiva ambiental		
Categoría	Aspectos ambientales	Indicadores
Consumo de energía	Consumo de electricidad, gas natural, gas propano, gasolina, combustible vehicular	Cantidad consumida en total kWh, m <sup>3</sup> 10 Kg.
Consumo de agua	Consumo de agua	Volumen consumido en total (m <sup>3</sup> ). Volumen consumido por cliente al día (l/estancia, m <sup>3</sup> /estancia).
Residuos	Residuos banales, papel y cartón, vidrio, envases con punto verde, aceite vegetal usado, materia orgánica, pilas, fluorescentes, medicamentos caducados, envases con restos de sustancias peligrosas, residuos de construcción, entre otros.	Cantidad o volumen producido (Kg, l unidades m <sup>3</sup> o n.º contenedores). Cantidad o volumen producida por el cliente y día (Kg, l m <sup>3</sup> o n.º contenedores/estancia)
Consumo de productos y sustancias	Consumo de papel, de detergentes, de desinfectantes, de productos de limpieza, de pinturas, barnices y esmaltes, de pesticidas, entre otros.	Cantidad consumida (unidades, Kg, o l) Cantidad consumida por el cliente y día (unidades, Kg, o l / estancia).
Educación ambiental	Programa de educación ambiental	N.º de horas de capacitación. % de trabajadores capacitados.

## XXIV. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE

Se contemplan dos ámbitos:

a) Evaluación de la eficiencia del sistema de gestión

*Nivel de implementación del sistema y su uso.* La autoevaluación permitirá identificar el grado de implementación del sistema, el uso



que se hace del mismo y el valor añadido que aporta su utilización. Los datos se obtienen a través del cuestionario de evaluación.

b) Evaluación de los resultados que se quieren lograr

El sistema de indicadores (BSC sostenible) es el sistema de información que permite la toma de decisiones basadas en datos y en el momento adecuado. Permite disponer de monitores para ir viendo el grado de consecución de los objetivos propuestos.

*Cuestionario situacional.* Este cuestionario trata de identificar en qué grado de implementación real se encuentra los elementos de gestión que compone el sistema propuesto.

## CONCLUSIONES

- El ecoturismo puede constituirse en un potente instrumento para la conservación de la biodiversidad y como un eje de desarrollo para las comunidades locales aledañas o insertas en las zonas de atractivo turístico, sí y solo si cumpla con sus requisitos básicos: ser con rigor planificado, evitar ser no masivo y desarrollar los beneficios esperados del rubro a través de estrategias definidas.
- La responsabilidad social supone, en la actualidad, un reto para las agencias de viajes y una oportunidad de aprovechar todas las ventajas que genera la incorporación de los valores sociales. No obstante, la puesta en práctica de la RS suscita incertidumbre y confusión en las empresas, más aún cuando se trata de pequeñas y medianas empresas que no disponen de los recursos de las grandes.
- Las prácticas de reducir la implantación de la responsabilidad social a una mera imitación del modelo seguido por otras empresas o la elaboración poco reflexiva de informes sociales, resultan, en realidad, poco beneficiosas y, a la larga, consumen recursos económicos y esfuerzos humanos sin reportar las ventajas genuinas de la RSC.
- Se hace evidente que un tema de tal importancia como la responsabilidad social debe ser tratado en los claustros educativos con mayor profundización; además, parece ser que no fuera importante para los pocos códigos de ética del sector empresarial.
- Parece ser que nunca se le concedió la importancia que merece al tema de la responsabilidad social, por lo que ahora se tiene una cantidad muy grande de afecciones en el orden y bienestar social en los comportamientos morales, cívicos y ciudadanos de niños, jóvenes y

adultos en otros aspectos con repercusión ambiental, lo que no tiene posibilidad de aplicar correctivo alguno.

- A partir de la investigación, se intentó reflexionar para empezar a diseñar estrategias concatenadas, coherentes y eficientes que mitiguen los efectos y que busquen alternativas de compensar con hechos y acciones de beneficio todo lo que se impacta de forma negativa.
- La eficacia y eficiencia, la productividad y la competitividad, como términos de usanza en el campo del desarrollo y el progreso, no tienen por qué ignorar los asuntos de responsabilidad. Toda acción genera reacción y, en la medida en que uno esté inmerso en la búsqueda de desarrollos científicos, tecnológicos y en la creación de escenarios de riqueza y mejoramientos –lo social–, se puede arrasar con los fundamentos para el bienestar de los seres y de las mismas empresas sin duda.
- La nueva perspectiva que se genera en las agencias de viajes en relación con la responsabilidad social de las organizaciones cumple un rol fundamental en la nueva sociedad.
- En los últimos años, ha crecido, de forma próspera, la cantidad de empresas, al margen de sus naturales fines de lucro, las cuales favorecen el desarrollo social y comunitario con diversas acciones que consolidan sus identidades corporativas, al tiempo que comprometen a sus directivos y a su personal en tareas solidarias.
- Esta nueva práctica favorece no solo a la misma sociedad, puesto que son justo las empresas las que están cubriendo una gran parte de las necesidades, ya sean educacionales, sanitarias, entre otras, que el Estado no puede brindar por carencia. La aparición de fundaciones y el resurgimiento de las ONG generan que las empresas no solo beneficien a la sociedad, sino también a ellas mismas, porque se desdoblán en grandes índices de rentabilidad.
- La situación actual del nivel de calidad del servicio turístico que brindan las agencias de viajes y turismo de Cusco refleja el inadecuado establecimiento de estándares de calidad de servicio.
- En muchos lugares de la región, se da un cierto abuso en el uso del apelativo “ecoturismo”. Se señaló, al respecto, que una excesiva comercialización de la etiqueta ecoturística podía ir en desmedro del prestigio y la credibilidad de los productos en verdad ecoturísticos. Los consumidores, los cuales buscan destinos y productos ecoturísticos, en realidad, terminarán por rechazar a aquellos lugares que promueven destinos bajo la etiqueta ecoturística, sin responder en verdad a las características esperadas.

- Cusco posee recursos turísticos variados, tales como Machu Picchu, Valle Sagrado Cusco ciudad, Parque Nacional del Manu y algunos menos conocidos. Existe muy poca descentralización de las visitas a nivel regional como consecuencia de la absorción turística de Machu Picchu, que no permite desconcentrar los recursos turísticos alternativos y en potencia inmejorables, sino sus adyacentes (Valle Sagrado, Camino inca y Cusco). La concentración o exclusividad de un atractivo turístico a nivel regional ocasiona una congestión propia de la verticalidad y saturación de un circuito; además, impide la diversificación de atractivos turísticos indispensable en una actividad tan volátil y cambiante con cualquier suceso adverso y con una competencia que ofrece productos sustitutos y complementarios de primer orden.
- El potencial turístico de los recursos naturales de la región Cusco es rico y diverso, pues posee características comparativas propias y originales, aunado a una gama diversa, lo que la convierte en atractiva y con capacidad de desarrollar un producto turístico competitivo con grandes posibilidades para potenciar y diversificar el turismo de naturaleza/aventura.
- Tanto la organización del sector, como la estructura que lo soporta y la infraestructura al servicio del mismo, acusan serias deficiencias. Las mayores limitaciones se dan en las posibilidades de acceso, puesto que presentan muchos servicios que ofrecen un producto de baja calidad a elevados precios, sobre todo en aquella que se practica la informalidad.

## RECOMENDACIONES

Las condiciones básicas para que Cusco se ubique con éxito en el mercado turístico mundial son las siguientes:

- Se debe tomar en consideración que la responsabilidad ayuda a las funciones de la empresa; por esa razón, se recomienda que las empresas deben utilizar la responsabilidad social como parte orgánica de la misma empresa.
- La responsabilidad social no solo es asunto de la empresa, de otras instituciones gubernamentales o no gubernamentales, sino que es de importancia para todo individuo que ocupa el planeta; para eso, deberá ponerse en práctica la responsabilidad social en los centros edu-

cativos que generen, en ellos, un grado de responsabilidad en cuanto al ambiente donde viven.

- Se pretende ofrecer un modelo de implantación sencillo, pero coherente y riguroso a aquellas organizaciones deseosas de iniciar su carrera en la rsc. Si se parte de un modelo de comportamiento social en el que se justifica la decisión de adoptar la rsc y se enuncian los valores a asumir, se inicia la implantación práctica mediante el análisis del entorno, lo que conduce a identificar las áreas sociales sensibles para los intereses de la empresa y seleccionar los objetivos sociales.
- Conservar y mantener el patrimonio arquitectónico, monumental, recursos arqueológicos, paisajísticos y folclóricos existentes de la región, a efecto de preservar el legado histórico y fortalecer la identidad cultural de la población.

## **CONDICIÓN DE LA DEMANDA**

El turismo, cualquiera sea su modalidad, debe fomentarse y promocionarse en los meses de menor afluencia, donde la infraestructura y los atractivos turísticos tengan mayor ocupabilidad.

## **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD GOBIERNO**

Las entidades del gobierno deben ser orientadoras y promotoras del turismo, que implementen lineamientos y soluciones viales, así como evaluadores y supervisores dinámicos y no fiscalizadores.

## **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO: GOBIERNO**

No existe una participación conjunta de las instituciones públicas y privadas respecto a repotenciar el turismo en Cusco, además de la escasa cultura turística de la población.

## BIBLIOGRAFÍA

- AYAVIRI NINA, VÍCTOR DANTE; GABITH MIRIAM QUISPE FERNÁNDEZ y PATRICIO SÁNCHEZ CUESTA. “Estimación de la demanda de turismo en la Comunidad Andina de Naciones”, *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 31, 2017, pp. 24 a 37, disponible en [<http://www.revistaespacios.com/a17v38n31/a17v38n31p24.pdf>].
- CABRER BORRÁS, BERNARDÍ; PAZ RICO BELDA y AMPARO SANCHO PÉREZ. “Los gastos públicos de promoción de los destinos y la demanda turística interior en España”, *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 34, n.º 3, 2016, pp. 583 a 605, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/301/30147485005.pdf>].
- CAMACHO SOLÍS, JULIO ISMAEL. “Las normas de responsabilidad social: su dimensión en el ámbito laboral de las empresas”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, n.º 20, 2015, pp. 3 a 29, disponible en [<https://doi.org/10.1016/j.rlds.2015.06.001>].
- CASTILLO MONTESDEOCA, EDDY ANTONIO; GIOVANNI PATRICIO HERRERA ENRÍQUEZ y DANNY IVÁN ZAMBRANO VERA. “Impacto económico del turismo en la economía del Ecuador”, *Rev. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos/ ABET, Juiz de Fora*, vol. 6, n.º 2, 2016, pp. 69 a 81, disponible en [<https://periodicos.uff.br/index.php/abet/article/view/3142>].
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *El Perú como destino para la operación turística*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, disponible en [[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/El\\_Per%C3%BA\\_como\\_destino\\_para\\_la\\_operaci%C3%B3n\\_tur%C3%ADstica.pdf&nombObjeto=P](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Per%C3%BA%20como%20destino%20para%20la%20operaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica&url=Uploads/publicaciones/10/El_Per%C3%BA_como_destino_para_la_operaci%C3%B3n_tur%C3%ADstica.pdf&nombObjeto=P)].
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Arribo de turistas internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú*, 2017, disponible en [<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>].
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Cifras turísticas de mercados nacionales*, 2018, disponible en [<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReportesCiudadesEmisoras>].

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Perfil del turista extranjero 2019*, 2019, disponible en [[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/42/PTE%202019%20-%20Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)].
- DIARIO OFICIAL EL PERUANO. *Reglamento de agencias de viajes y turismo*, Gobiernos del Perú y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 11 de junio de 2016, disponible en [<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-agencias-de-viajes-y-turismo-decreto-supremo-n-004-2016-mincetur-1391743-1/>].
- DIRCETUR-CUSCO. *Base de datos-agencias*. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco, 2020, disponible en [<http://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/3-BASE-DE-DATOS-AGENCIAS.xlsx>].
- DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO Y GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO. *Reglamento de organización y funciones, GRC, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, DIRCETUR*, 2018.
- DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. *Plan estratégico regional de turismo del Cusco. Diagnóstico. Plan Q'ente. Versión Concertada*, DIRCETUR, 2009.
- FERNÁNDEZ SALINAS, VÍCTOR y ROCÍO SILVA PÉREZ. “Deconstruyendo los paisajes culturales de la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco”, en *Cuadernos Geográficos*, vol. 55, n.º 1, 2016, pp. 176 a 197, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5562332>].
- GONZÁLEZ DAMIÁN, ALFONSO. “Reseña: Impactos socioculturales del turismo. Dimensiones conceptuales, teóricas y empíricas, Carlos Monterrubio Cordero, J. C.”, *Dimensiones Turísticas*, vol. 3, n.º 4, 2018, pp. 126 a 129, disponible en [[https://www.researchgate.net/profile/Alfonso\\_Damian/publication/334231096\\_Resena\\_del\\_libro\\_Impactos\\_socioculturales\\_del\\_turismo\\_Dimensiones\\_conceptuales\\_teoricas\\_y\\_empiricas\\_de\\_Carlos\\_Monterrubio\\_Editorial\\_Trillas/links/5d1e0e73458515c11c125dc9/Resena-del-libro-Impactos-socioculturales-del-turismo-Dimensiones-conceptuales-teoricas-y-empiricas-de-Carlos-Monterrubio-Editorial-Trillas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfonso_Damian/publication/334231096_Resena_del_libro_Impactos_socioculturales_del_turismo_Dimensiones_conceptuales_teoricas_y_empiricas_de_Carlos_Monterrubio_Editorial_Trillas/links/5d1e0e73458515c11c125dc9/Resena-del-libro-Impactos-socioculturales-del-turismo-Dimensiones-conceptuales-teoricas-y-empiricas-de-Carlos-Monterrubio-Editorial-Trillas.pdf)].

- HERNÁNDEZ ABREO, ANGÉLICA LILIANA; BRAYAN DANIEL ABREO PINZÓN y LESLEY FABIOLA BOHORQUEZ CHACÓN. “Programa responsabilidad social empresarial: Empresa Global Service & Business S. A. S.”, *Aibi: Revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 6, n.º 2, 2018, pp. 2 a 12, disponible en [<https://doi.org/10.15649/2346030X.479>].
- JIMÉNEZ GARCÍA, JUAN y MARCOS ANTONIO PÉREZ DELGADO. “La seguridad como componente esencial del concepto de calidad turística”, en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 27, n.º 4, 2018, pp. 921 a 943, disponible en [<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180757663011/180757663011.pdf>].
- LALANGUI, JESSICA; CECIBEL DEL ROCÍO ESPINOZA CARRIÓN y MARÍA JOSÉ PÉREZ ESPINOZA. “Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo”, *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, vol. 9, n.º 1, 2017, pp. 148 a 153, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus211117.pdf>].
- MAXIMIXE CONSULT SAC. *Estudio sobre la tendencia de la demanda turística internacional y de los segmentos relevantes para el clúster turístico del Cusco*, PROMPYME, 2003.
- MENCHERO SÁNCHEZ, MIRIAM. “Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?”, *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, vol. 20, n.º 39, 2018, pp. 415 a 438, disponible en [<https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/4914/4305>].
- MILLÁN VÁSQUEZ DE LA TORRE, MARÍA GENOVEVA; LUIS AMADOR HIDALGO y JUAN MANUEL ARJONA FUENTES. “El oleoturismo: una alternativa para preservar los paisajes del olivar y promover el desarrollo rural y regional de Andalucía - España”, *Revista de Geografía Norte Grande*, n.º 60, 2015, pp. 195 a 214, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rgeong/n60/art11.pdf>].
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, VICEMINISTERIO DE TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOBRE TURISMO Y ARTESANÍA. *Movimiento turístico en Cusco*, 2018, disponible en [[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR\\_Cusco.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cusco.pdf)].
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. *Organización Mundial del Turismo propone promover turismo competitivo y sostenible en los países miembros*, 17 de setiembre de 2015, disponible en

[<https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>].

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. *Medición económica del turismo*, MINCETUR, 2016.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. *MINCETUR sancionó a prestadores de servicios turísticos que incumplían normativa turística*, 15 de mayo de 2017, disponible en [<https://www.mincetur.gob.pe/11102-2/>].

MINISTERIO DEL AMBIENTE. *Guía para la identificación y caracterización de impactos ambientales*, MINAM, 2018.

MINISTERIO DEL AMBIENTE. *Sexto Informe Nacional sobre Diversidad Biológica. Informe de Gestión*. MINAM, 2019, disponible en [<https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/281709-sexto-informe-nacional-sobre-diversidad-biologica>].

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *World Heritage List.*, UNESCO, 2019, disponible en [<http://whc.unesco.org/en/list/&order=country>].

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *Día Internacional de la Diversidad Biológica*, 22 de mayo, 22 de mayo de 2020, disponible en [<https://www.un.org/es/observances/biological-diversity-day>].

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Panorama OMT del turismo internacional*, UNWTO Publicaciones, 2016, disponible en [<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>].

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020*, 2020, disponible en [<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>].

ORGAZ AGÜERA, FRANCISCO y PABLO CAÑERO MORALES. “El ecoturismo como motor de desarrollo en zonas rurales: un estudio de caso en República Dominicana”, en *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, n.º 1, 2015, pp. 47 a 76, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87038991004>].

OTERO, LUIS y MARÍA MOYA. “Los monumentos más visitados del mundo”, en *Muy Interesante*, 18 de febrero de 2019, disponible en [<https://www.muyinteresante.es/revista-muy/noticias-muy/fotos/los-10-monumentos-mas-visitados-del-mundo/6-coliseo-romania-5-millones-de-visitantes>].



- PALOMINO VILLAVICENCIO, BERTHA; JOSÉ GASCA ZAMORA y GUSTAVO LÓPEZ PARDO. “El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas”, en *El periplo sustentable*, n.º 30, 2016, pp. 6 a 37, disponible en [[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187090362016000100006&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187090362016000100006&lng=es&tlng=)].
- REINERT LYRA, FRANCIANE y MARÍA JOSÉ BARBOSA DE SOUZA. “Responsabilidad social corporativa en el sector turístico. Un estudio de caso en el Parque Temático Beto Carrero World (Santa Catarina – Brasil)”, en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 24, n.º 2, 2015, pp. 264 a 278, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180738583004>].
- SERRANO, ANA LUCIA y ELENA VILLAFUERTE PUCHA. “Indicadores turísticos: oferta y demanda de la Ciudad Patrimonial de Cuenca-Ecuador”, *Revista Latino Americana de Turismologia / RELAT, Juiz de Fora*, vol. 3, n.º 1, 2017, pp. 58 a 68, disponible en [<https://periodicos.uuff.br/index.php/rlaturismologia/article/view/10027/4601>].
- THOMPSON, STUART. “Chernóbil: la sorprendente proliferación de plantas en la zona (y por qué los vegetales son capaces de adaptarse a la radiactividad)”, *The Conversation*, BBC, 7 de agosto de 2019, disponible en [<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-49078196>].
- TOMIO, MARIALVA y DANIELLE REGINA ULLRICH. “Valoración económica ambiental en el turismo”, en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 24, n.º 1, 2015, pp. 172 a 187, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732864010.pdf>].
- TROITIÑO VINUESA, MIGUEL ÁNGEL y LIBERTAD TROITIÑO TORRALBA. “Patrimonio y turismo: reflexión teórico conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona (Sevilla, España)”, *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, n.º 20, 2016, disponible en [<https://doi.org/10.1344/sn2016.20.16797>].
- VALENZUELA FERNÁNDEZ, LESLIER; MAURICIO JARA BERTIN y FRANCISCO VILLEGAS PINEAUR. “Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 55, n.º 3, 2015, pp. 329 a 344, disponible en [<https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>].
- VILLACÍS LAÍNEZ, CARLOS; ALEXI SUAREZ NÚÑEZ y XIMENA MINSHELY GUILLÍN LLANOS. “Análisis de la responsabilidad social en el Ecuador”, *Revista Publicando*, vol. 3, n.º 8, 2016, pp. 452 a 466,

disponible en [<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/295>].

VIYUELA PÉREZ, ANA FLORENCIA. “El aprendizaje de las 7 nuevas maravillas del mundo a través de un proyecto de comprensión en la etapa de Educación Infantil”, tesis de fin de grado, Universidad de Valladolid, Repositorio Institucional UVA, 2015, disponible en [<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/13413>].

## ANEXOS

**Anexo 1: Acciones Concretas de Indicadores de Seguimiento**

Estrategia: Diálogo <i>multistakeholder</i> integrado en la gestión empresarial	Objetivos a conseguir	Acciones	Indicadores de control
1. Análisis, identificación, clasificación, priorización de grupos de interés, detección de riesgos.	<p>Identifica los grupos de interés del grupo, analizar su nivel de prioridad y los riesgos asociados al establecimiento de un diálogo <i>multistakeholder</i>.</p> <p>Analizar y recibir los procesos y actividades para identificar los posibles cambios de enfoque en su gestión interna o externa.</p> <p>Diseñar el plan de implantación de la estrategia.</p>	<p>Identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés y diseño de las actuaciones integradas e individualizadas.</p> <p>Identificación y valoración de los riesgos asociados al diálogo <i>multistakeholder</i>.</p> <p>Revisar el enfoque de todos los procesos e identificar los susceptibles de ser reajustados en consonancia con esta estrategia.</p> <p>Diseñar el plan de implantación.</p>	Realizado / no realizado (% cumplimiento)
2. Implantación de la estrategia de diálogo	<p>Implantar a todos los niveles de la avt los principios asumidos en esta estrategia.</p>	<p>Diseñar e implantar los canales de comunicación, herramientas, grupos de trabajo, entre otros, necesarios para identificar y evaluar las necesidades, requerimientos y grado de satisfacción de los distintos grupos de interés. Cada herramienta o sistema estará vinculado en los procesos o actividades involucradas.</p> <p>Analizar y priorizar la información obtenida evaluándola de manera integral (todos los grupos) y estableciendo los grupos de trabajo <i>multistakeholder</i> necesarias para acercar posturas</p> <p>Implantar paulatinamente los compromisos a través de planes anuales</p> <p>Informar a los grupos de interés de las mejoras implantadas y de los avances obtenidos, bien de manera global (memoria RSC) bien de manera individual.</p>	<p>% de directivo implicados en el diálogo con los grupos de interés.</p> <p>N.º de encuentros sostenidos con grupos de interés.</p> <p>N.º de comentarios o sugerencias recibidas.</p> <p>N.º de compromisos adquiridos y áreas de gestión que afectan.</p> <p>Grado de avance de los compromisos adquiridos.</p>



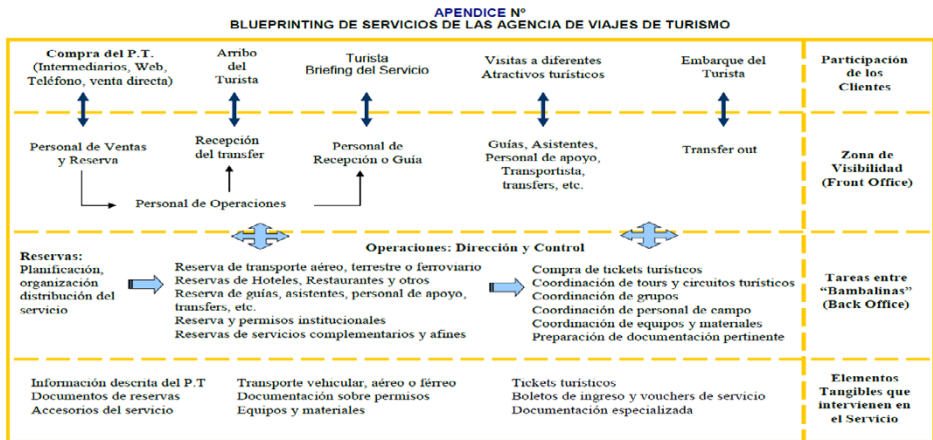






Elementos de gestión	Enfoque ético	Documentado	Entendido por la organización	Medido	Revisado según medidas
Relación con las partes interesada	Las relaciones con las partes interesadas se hacen desde los valores éticos asumidos. Se tienen en cuenta las propuestas del desarrollo sostenible y se fomenta la participación e implicación de las personas desde la Asunción compartida de los valores.	Las políticas definidas al establecer el plan estratégico están escritas y comunicadas, así como la estrategia y los objetivos a alcanzar.	Las políticas y estrategia se han explicado y la organización lo ha entendido. Las actitudes y comportamientos son alineados con la política y estrategia.	Se han establecido medidas de percepción e internas respecto a las relaciones con las partes interesadas. Se obtienen las medidas y se revisan los indicadores y atributos establecidos.	La información obtenida a través de las medidas establecidas se utiliza como entrada de los procesos estratégicos y como elementos de análisis para revisar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio

Anexo 5: Blueprinting de servicios de las agencias de viajes de turismo





**Anexo 6: Investigación de las expectativas de los turistas**

Expectativa	CALIFICACIÓN PROMEDIO EN CADA UNO DE LOS SEGMENTOS					
	Cultural	Místico	Aventura	Ecoturismo	Salud	Eventos y Congresos
Fiabilidad	El servicio brindado es considerado por debajo de lo establecido. (3.2)	El servicio brindado es considerado como el mínimo exigible. (2.6)	El servicio brindado es considerado como muy por debajo de lo exigible. (1.4)	El servicio brindado es considerado por debajo de lo establecido. (3.5)	El servicio brindado es considerado como el mínimo exigible (2.9)	El servicio brindado es considerado por debajo de lo establecido. (3.9)
Capacidad de respuesta	Las quejas o reclamos son atendidas de manera inconstante. (3.0)	Las quejas o reclamos son atendidas en una mínima proporción. (2.3)	Las quejas o reclamos no son atendidas a tiempo o tienen efectos negativos. (1.3)	Las quejas o reclamos son atendidas de manera inconstante. (3.3)	Las quejas o reclamos son atendidas en una mínima proporción. (2.6)	Las quejas o reclamos son atendidas de manera inconstante. (3.7)
Profesionalidad	Experiencia media acerca de los matices del servicio brindado. (3.4)	Reciente experiencia de los matices del servicio brindado. (2.8)	Experiencia media acerca de los matices del servicio brindado. (3.2)	Experiencia media acerca de los matices del servicio brindado. (3.5)	Experiencia media acerca de los matices del servicio brindado. (3.2)	Reciente experiencia de los matices del servicio brindado. (2.9)
Comunicación	Dominio mínimo en el desenvolvimiento del idioma. (3.2)	Bajo dominio en el desenvolvimiento del idioma. (2.3)	Dominio mínimo en el desenvolvimiento del idioma. (3.2)	Dominio mínimo en el desenvolvimiento del idioma. (3.4)	Bajo dominio en el desenvolvimiento del idioma. (2.4)	Bajo dominio en el desenvolvimiento del idioma. (2.3)
Accesibilidad	Zonas de fácil accesibilidad de la ubicación de agencia. (3.5)	Zonas de poca accesibilidad de la ubicación de agencia. (2.4)	Zonas de fácil accesibilidad de la ubicación de agencia. (3.4)	Zonas de fácil accesibilidad de la ubicación de agencia. (3.0)	Zonas de poca accesibilidad de la ubicación de agencia. (2.9)	Zonas de poca accesibilidad de la ubicación de agencia. (2.4)
Credibilidad	Retraso intolerable de la hora de encuentro. (2.7)	Retraso intolerable de la hora de encuentro. (2.4)	Retraso intolerable de la hora de encuentro. (2.3)	Retraso mínimo de la hora de encuentro. (3.4)	Retraso mínimo de la hora de encuentro. (3.2)	Retraso intolerable de la hora de encuentro. (2.4)
Seguridad	Manejo incompleto de la seguridad física y de sus pertenencias. (3.5)	Manejo incompleto de la seguridad física y de sus pertenencias. (3.0)	Incipiente manejo de la seguridad física y de sus pertenencias. (2.8)	Manejo incompleto de la seguridad física y de sus pertenencias 3 (2.5)	Incipiente manejo de la seguridad física y de sus pertenencias (2.8)	Manejo incompleto de la seguridad física y de sus pertenencias. (3.0)
Elementos tangibles	Entrega de documentación incompleta. (2.8)	Entrega de documentación incompleta. (2.3)	Entrega de documentación incompleta. (2.6)	Entrega de documentación mínima requerida. (3.2)	Entrega de documentación incompleta. (2.5)	Entrega de documentación incompleta. (2.1)
Compresión y conocimiento de los clientes	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente. (2.7)	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente. (2.3)	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente. (2.5)	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente (2.9)	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente. (2.5)	Servicios extras insuficientes y manejo del cliente. (2.3)
Cortesía	Atención mínima aceptable con trato intolerante. (3.4)	Atención mínima aceptable con trato intolerante. (3.0)	Atención mínima aceptable con trato intolerante. (3.6)	Atención mínima aceptable con trato intolerante. (3.6)	Atención mínima aceptable con trato intolerante. (3.7)	Atención generalizada con trato cortés, amable y de respetuoso. (4.2)

**Anexo 7: Participación de los Clientes y zona de visibilidad (Front Office)**

PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES Y ZONA DE VISIBILIDAD (FRONT OFFICE)		
Compra del P.T (Intermediarios, Web, Teléfono, venta directa)	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Oferta de los servicios turísticos	Dirección de la oficina de difícil acceso  Teléfonos ocupados  Red electrónica en reparación  Servicio de fax cancelada  Acogida deficiente	Instalaciones sucias y desorganizadas  Demasiada gente  Deficiente comunicación (Idioma)  Turistas en espera  Insuficiente personal de ventas
Descripción del programa	Programas turísticos pasados  Programas turísticos mal definidos e imprecisos.  Pérdida de programas turísticos  Insuficiente cantidad de materiales auxiliares (Trípticos, folletos, mapas, fotos, entre otros)	Desconocimiento de tarifas  Desconocimiento de los circuitos turísticos ofertados  Errores en la clasificación de servicios turísticos
Alternativas del programa	Programas alternativos inexistentes  Deficiente conexión con servicios alternativos	Desconocimiento de servicios alternativos  Falta de precisión de servicios alternativos
Arribo del Turista	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Recepción del turista	Deficiente información del transporte aéreo, terrestre o férreo  Turistas esperando ser recogidos  Postergación de horarios por condiciones adversas	Pérdida de tiempo y retrasos  Confusión de pasajeros  Personal no debidamente identificado  Acogida deficiente
Instalación del turista	Transporte inadecuado y deficiente  Exceso de turistas en el medio de transporte	Incumplimiento de la empresa de transporte
Briefing del Servicio	FOCOS DE DESVIACIÓN	

Orientación de la actividad turística a realizarse	Retazo del personal responsable	Deficiente comunicación (Idioma)
	Falta de documentación requerida	Falta de material de apoyo y material visual
Indicaciones relevantes del servicio turístico	Indicación incompleta, respecto documentación que debe llevar	Indicación incompleta, respecto a los accesorios necesarios
	Indicación incompleta, respecto a los cambios de clima	Indicación incompleta, respecto al estado de salud y de alimentación
Entrega de la documentación requerida	Falta de voucher de reserva, tickets turísticos y boletos de transporte	
	Errores en la documentación entregada	
Visitas a diferentes atractivos turísticos	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Recojo de turistas	Impuntualidad en el recojo	Personal no debidamente identificado
	Pérdida de tiempo y retrasos	Acogida deficiente
	Confusión de pasajeros	
Recorrido del atractivo turístico	Retraso en el recorrido turístico	Comunicación básica del idioma
	Personal no debidamente identificado	Inseguridad de la información brindada
	Insuficiente personal: Guías, Asistentes y Personal de apoyo	Deficiente manejo de grupo
	Falta de recomendaciones iniciales	Falta de control del estado de salud del turista
Servicios complementarios y alternativos	Retraso en los horarios de alimentación: Desayuno, almuerzo o cena	Deficiente coordinación de los servicios complementarios y alternativos
	Deficiente coordinación del equipo y material de apoyo	
Retorno del turista	Transporte inadecuado y deficiente	
	Falta de coordinación del lugar final de servicio	Inadecuada despedida del servicio
Embarque del Turista	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Servicio de transfer de Embarque	Pérdida de tiempo y retrasos	
	Inadecuada verificación de embarque de los turistas	Descuido en el agradecimiento de la visita a Cusco
TAREAS ENTRE "BAMBALINAS" (BACK OFFICE)		

Reservas: Planificación, organización, distribución del servicio	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Reserva de transporte aéreo, terrestre o ferroviario	<p>Deficiente sistema de reservas de transporte aéreo, terrestre o ferroviario</p> <p>Falta de coordinación de las reservas aéreas, terrestres o ferroviario</p> <p>Deficiente control en el sistema de reservas de transporte</p>	<p>Falta de confirmación de listas de espera</p> <p>Reservas de transporte fuera del tiempo limite</p> <p>Informalidad de la reserva de transporte aéreo, terrestre o ferroviario</p>
Reservas de Hoteles, Restaurantes y otros	<p>Deficiente sistema de reservas de Hoteles, restaurantes y similares</p> <p>Falta de coordinación de las reservas de hoteles, restaurantes y similares</p> <p>Deficiente control en el sistema de reservas de hoteles, restaurantes y similares</p>	<p>Falta de confirmación de listas de espera</p> <p>Reservas de hoteles, restaurantes y similares fuera del tiempo limite</p> <p>Informalidad de la reserva de Hoteles, restaurantes y similares</p>
Reserva de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros	<p>Deficiente sistema de reservas de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros</p> <p>Falta de coordinación de las reservas guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros</p> <p>Deficiente control en la reserva guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros</p>	<p>Falta de prevención en ausencia de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros</p> <p>Reservas de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc; fuera del tiempo límite.</p> <p>Informalidad en reserva de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros</p>
Reserva y permisos institucionales	<p>Deficiente sistema de reservas y permisos a instituciones reguladoras</p> <p>Falta de coordinación de permisos a instituciones públicas o privadas</p>	<p>Deficiente control en el sistema de reserva y permisos institucionales</p> <p>Reservas y permisos fuera del tiempo limite</p> <p>Informalidad de la reserva de permisos institucionales</p>
Reservas de servicios complementarios y afines	<p>Deficiente reserva servicios complementarios y afines</p> <p>Falta de coordinación con servicios complementarios y afines</p> <p>Deficiente control de reserva en los servicios complementarios y afines</p>	<p>Reserva de servicios complementarios y afines; fuera del tiempo limite</p> <p>Informalidad de la reserva de servicios complementarios y afines</p> <p>Falta de confirmación de servicios complementarios y afines</p>

Operaciones: Dirección y Control	FOCOS DE DESVIACIÓN	
Compra de tickets turísticos	<p>Retrasos en la compra de tickets turísticos</p> <p>Cancelación de compra de tickets turísticos</p> <p>Falta de presupuesto de compra de tickets turísticos</p>	<p>Falta de coordinación para la compra de tickets turísticos</p> <p>Deficiente Control de compra de tickets turísticos</p> <p>Pérdida o Robo de tickets turísticos</p>
Coordinación de tours y circuitos turísticos	<p>Retraso en la coordinación de tours y circuitos turísticos.</p> <p>Inadecuada secuencia de tours y circuitos turístico</p> <p>Falta de precisión en la coordinación de los tours y circuitos turístico</p>	<p>Deficiente control en la coordinación de los tours y circuitos turístico</p> <p>Identificación inadecuada de servicios privados o compartidos</p>
Coordinación de grupos	<p>Retraso en la coordinación de grupos de turistas</p> <p>Cancelación de grupos</p>	<p>Falta de precisión en la coordinación de grupos de turistas</p> <p>Deficiente control en la coordinación de grupos</p>
Coordinación de personal de campo	<p>Retraso en la coordinación de personal de campo.</p> <p>Falta de precisión en la coordinación de personal de campo.</p>	<p>Deficiente control en la coordinación de de personal de campo.</p>
Coordinación de equipos y materiales	<p>Retraso en la coordinación de equipos y materiales.</p> <p>Falta de precisión en la coordinación de equipos y materiales.</p>	<p>Deficiente control en la coordinación de equipos y materiales.</p>
Preparación de documentación pertinente (Permisos, anexos, cartas reportes, facturas, boletas, entre otros)	<p>Retraso en la preparación de la documentación requerida</p> <p>Perdida de documentos pertinentes</p> <p>Detalles imprecisos de la documentación pertinente</p>	<p>Falta de control en la preparación de la documentación</p> <p>Falta de prevención de copias de la documentación original</p>

**Anexo 8: Identificación de parámetros de calidad de servicios para las agencias de viajes**

Para pretender elevar la calidad de servicio en las agencias de viajes mediante la aplicación de estándares de calidad de servicio que alcancen el mínimo nivel requerido por los turistas: “*Nivel de Calidad Buena*”, puntaje “4.0”.

PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES Y ZONA DE VISIBILIDAD (FRONT OFFICE)		
LISTA DE ACTIVIDADES	PARÁMETROS DE CALIDAD DE SERVICIO	
Compra del P.T. (Intermediarios, Web, Teléfono, venta directa)	PARÁMETROS	EXPECTATIVAS
Oferta de los servicios turísticos	Dirección de la oficina de fácil acceso	Accesibilidad
	Disponibilidad de teléfonos	Accesibilidad
	Mantenimiento de la red electrónica	Accesibilidad
	Disponibilidad servicio de fax	Accesibilidad
	Eficiente Acogida	Cortesía
	Instalaciones limpias y organizadas	Accesibilidad
	Distribución adecuada del personal	Profesionalidad
	Eficiente comunicación (Idioma)	Comunicación
	Atención rápida de los turistas	Credibilidad
	Suficiente personal de ventas	Profesionalidad
Descripción del programa	Programas turísticos actualizados	Fiabilidad
	Programas turísticos definidos y precisos	Fiabilidad
	Programas turísticos a la mano	Fiabilidad
	Suficiente cantidad de materiales auxiliares (Tripticos, folletos, mapas, fotos, entre otros)	Elementos tangibles
	Conocimiento de tarifas	Fiabilidad
	Conocimiento de los circuitos turísticos ofertados	Profesionalidad
	Correcta clasificación de servicios turísticos	Fiabilidad

Alternativas del programa	Programas alternativos existentes	Fiabilidad
	Eficiente conexión con servicios alternativos	Profesionalidad
	Conocimiento de servicios alternativos	Profesionalidad
	Definición y precisión de servicios alternativos	Profesionalidad
Arribo del Turista	PARAMETROS	EXPECTATIVAS
Recepción del turista	Eficiente información del transporte aéreo, terrestre o férreo	Profesionalidad
	Recepción a tiempo de los turistas de recojo	Credibilidad
	Prevención de horarios por condiciones adversas	Compr. y conoc. Cliente
	Prevención de pérdida de tiempo y retrasos	Credibilidad
	Eficiente localización de pasajeros	Compr. y conoc. cliente
	Personal debidamente identificado	Cortesía
	Adecuada recepción de turistas	Cortesía
Instalación del turista	Transporte adecuado y eficiente	Seguridad
	Adecuada distribución de turistas en el medio de transporte	Seguridad
	Cumplimiento de la empresa de transporte	Seguridad
Briefing del Servicio	PARÁMETROS	EXPECTATIVAS
Orientación de la actividad turística a realizarse	Presentación a tiempo del personal responsable	Credibilidad
	Disponibilidad de documentación requerida	Elementos tangibles
	Eficiente comunicación (Idioma)	Comunicación
	Disponibilidad de material de apoyo y material visual	Elementos tangibles

Indicaciones relevantes del servicio turístico	Indicación completa, respecto a la documentación que debe llevar o que necesita el turista	Capacidad de respuesta
	Indicación completa, respecto a los cambios de clima	Capacidad de respuesta
	Indicación completa, respecto a los accesorios necesarios	Capacidad de respuesta
	Indicación completa, respecto al estado de salud y de alimentación	Seguridad
Entrega de la documentación requerida	Disponibilidad de voucher de reserva, tickets turísticos y boletos de transporte	Elementos tangibles
	Correcta entrega de la documentación	Elementos tangibles
Visitas a diferentes atractivos turísticos	PARAMETROS	EXPECTATIVAS
Recojo de turistas	Puntualidad en el recojo	Credibilidad
	Prevención de pérdida de tiempo y retrasos	Credibilidad
	Eficiente localización de pasajeros	Compr. y conoc. cliente
	Personal debidamente identificado	Cortesía
	Adecuada recepción de turistas	Cortesía
Recorrido del atractivo turístico	Eficiente cronograma en el recorrido turístico	Credibilidad
	Personal debidamente identificado	Cortesía
	Suficiente personal: Guías, Asistentes y Personal de apoyo	Capacidad de respuesta
	Adecuadas recomendaciones iniciales	Capacidad de respuesta
	Comunicación buena del idioma	Comunicación
	Seguridad de la información brindada	Profesionalidad
	Eficiente manejo de grupo	Profesionalidad
	Adecuado control del estado de salud del turista	Seguridad
	- Adecuada verificación de documentos personales	Elementos tangibles



Servicios complementarios y alternativos	Eficiente cronograma en los horarios de alimentación: desayuno, almuerzo o cena	Credibilidad
	Eficiente coordinación del equipo y material de apoyo	Credibilidad
	Eficiente coordinación de los servicios complementarios y alternativos	Fiabilidad
Retorno del turista	Transporte adecuado y eficiente	Seguridad
	Adecuada coordinación del lugar final de servicio.	Credibilidad
	Adecuada despedida del servicio	Cortesía
Embarque del Turista	PARAMETROS	EXPECTATIVAS
Servicio de transfer de Embarque	Prevención de pérdida de tiempo y retrasos	Credibilidad
	Adecuada verificación de embarque de los turistas	Compr. y conoc. cliente
	Adecuada atención en el agradecimiento de la visita a Cusco	Cortesía
TAREAS ENTRE "BAMBALINAS" (BACK OFFICE)		
LISTA DE ACTIVIDADES	PARAMETROS DE CALIDAD DE SERVICIO	EXPECTATIVAS
Reservas: Planificación, organización, distribución del Servicio.	PARÁMETROS	
Reserva de transporte aéreo, terrestre o ferroviario	Eficiente sistema de reservas de transporte aéreo, terrestre o ferroviario	Profesionalidad
	Adecuada coordinación de las reservas aéreas, terrestres o ferroviario	
	Eficiente control en el sistema de reservas de transporte	
	Adecuada confirmación de listas de espera	
	Reservas de transporte en el tiempo limite	
	Formalidad de la reserva de transporte aéreo, terrestre o ferroviario	

Reservas de Hoteles, Restaurantes y otros	<p>Eficiente Sistema de reservas de Hoteles, restaurantes y similares</p> <p>Adecuada coordinación de las reservas de hoteles, restaurantes y similares</p> <p>Eficiente control en el sistema de reservas de hoteles, restaurantes y similares</p> <p>Adecuada confirmación de listas de espera</p> <p>Reservas de hoteles, restaurantes y similares en el tiempo limite</p> <p>Formalidad de la reserva de Hoteles, restaurantes y similares</p>	Profesionalidad
Reserva de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, entre otros	<p>Eficiente sistema de reservas de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc.</p> <p>Adecuada coordinación de las reservas guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc.</p> <p>Eficiente control en la reserva guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc.</p> <p>Adecuada prevención de ausencia de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc.</p> <p>Reservas de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc; en el tiempo límite.</p> <p>Formalidad en reserva de guías, asistentes, personal de apoyo, transfers, etc.</p>	Profesionalidad
Reserva y permisos institucionales	<p>Eficiente sistema de reservas y permisos a instituciones reguladoras</p> <p>Adecuada coordinación de permisos a instituciones públicas o privadas</p> <p>Eficiente control en el sistema de reserva y permisos institucionales</p> <p>Reservas y permisos en el tiempo limite</p> <p>Formalidad de la reserva de permisos institucionales</p>	Profesionalidad

Reservas de servicios complementarios y afines	<p>Eficiente reserva servicios complementarios y afines</p> <p>Adecuada coordinación con servicios complementarios y afines</p> <p>Eficiente control de reserva en los servicios complementarios y afines</p> <p>Reserva de servicios complementarios y afines; en el tiempo limite</p> <p>Formalidad de la reserva de servicios complementarios y afines</p> <p>Adecuada confirmación de servicios complementarios y afines</p>	Profesionalidad
Operaciones: Dirección y Control	PARAMETROS	EXPECTATIVAS
Compra de tickets turísticos	<p>Eficiente cronograma de compra de tickets turísticos</p> <p>Prevención de la cancelación de compra de tickets turísticos</p> <p>Adecuado presupuesto de compra de tickets turísticos</p> <p>Adecuada coordinación para la compra de tickets turísticos</p> <p>Eficiente Control de compra de tickets turísticos</p> <p>Prevención de pérdida o robo de tickets turísticos</p>	<p>Profesionalidad</p> <p>Conoc. y compr. Cliente</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p>
Coordinación de tours y circuitos turísticos	<p>Eficiente cronograma en la coordinación de tours y circuitos turísticos.</p> <p>Adecuada secuencia de tours y circuitos turístico</p> <p>Adecuada precisión en la coordinación de los tours y circuitos turístico</p> <p>Eficiente control en la coordinación de los tours y circuitos turístico</p> <p>Identificación adecuada de servicios privados o compartidos</p>	<p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Conoc. y compr. cliente</p>

Coordinación de grupos	Eficiente cronograma en la coordinación de grupos de turistas	Profesionalidad
	Prevención de la cancelación de grupos	Conoc. y compr. Cliente
	Adecuada precisión en la coordinación de grupos de turistas	Profesionalidad
	Eficiente control en la coordinación de grupos	Profesionalidad
Coordinación de personal de campo	Eficiente cronograma en la coordinación de personal de campo.	Profesionalidad
	Adecuada precisión en la coordinación de personal de campo.	
	Eficiente control en la coordinación de personal de campo.	
Coordinación de equipos y materiales	Eficiente cronograma en la coordinación de equipos y materiales.	Profesionalidad
	Adecuada precisión en la coordinación de equipos y materiales.	
	Eficiente control en la coordinación de equipos y materiales.	
Preparación de documentación pertinente (Permisos, anexos, cartas, reportes, facturas, boletas, entre otros)	Eficiente cronograma en la preparación de la documentación requerida	Elementos tangibles
	Prevención de pérdida de documentos pertinentes	Profesionalidad
	Detalles precisos de la documentación pertinente	Elementos tangibles
	Adecuado control en la preparación de la documentación	Profesionalidad
	Adecuada prevención de copias de la documentación original	Profesionalidad



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en agosto de 2021

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

