

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**La sostenibilidad de las agencias de turismo aventura en el Camino Inca:  
el caso de Explorandes entre los años 1975-2015**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Sociología  
presentada por:

Olazábal Ramírez, Karla Eva

Asesor:

Bobadilla Díaz, Percy Alberto

Lima, 2022

## Agradecimientos

La elaboración de esta tesis ha sido de mis mayores retos personales y ha implicado un proceso largo que se ha llevado a cabo a la par de mi experiencia profesional y que ha sido enriquecido significativamente por esta.

Gracias a mi asesor, Percy Bobadilla, por haber confiado en mí y en mi tema de investigación y por sus comentarios durante el proceso que me encaminaron e hicieron posible la culminación de esta tesis. A Marcel Valcárcel, con quien inicié este proceso y quien me animó a abordar y visibilizar la problemática de los porteadores del Camino Inca. Y por supuesto, a todos aquellos profesores a quienes recurrí en diferentes momentos para conversar sobre mi tema de investigación.

Gracias a todas y todos los involucrados en el turismo con quienes pude conversar sobre las múltiples problemáticas de este y que, en el momento de exploración me ayudaron a conocer y entender más el complejo mundo del turismo de aventura.

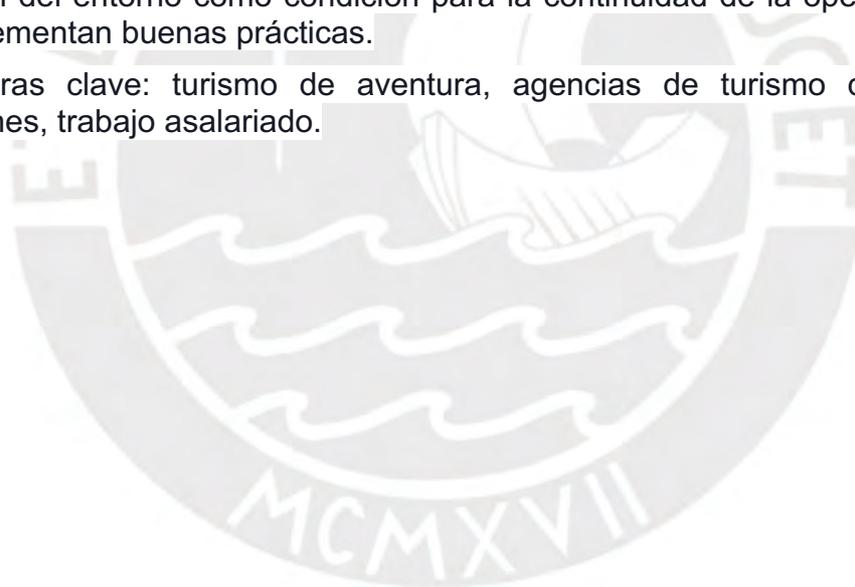
Gracias al equipo de Explorandes por su apertura al haber compartido sus experiencias de estos más de 40 años y por el tiempo que esto supuso. Espero que las interrogantes y críticas planteadas en este trabajo de investigación puedan aportar, desde una mirada distinta, a continuar mejorando las prácticas ya implementadas y a seguir sumando a la construcción articulada de un ecosistema de turismo de aventura en el Perú que considere como eje central a quienes hacen posible esta práctica desde una mirada de desarrollo.

Gracias a Mauricio que me acompañó en la etapa final de la elaboración de esta investigación y que mostró su apoyo siempre, haciendo de mi meta, la nuestra. Gracias a mi familia por impulsarme a ser mejor y respetar mi proceso de aprendizaje. A mis papás por reconocer y entender mi sensibilidad, impulsar mis intereses y acompañarme a descubrir mi vocación. A mi mamá por celebrar mis pequeños logros, dándome ánimos para continuar y a mi papá por siempre contarme cosas nuevas, y surgir entre una de estas, la primera idea de esta tesis. A mis tías y tíos por darme las primeras luces y aproximaciones sobre las problemáticas abordadas en esta investigación, y por mantener su apoyo constante. A mis abuelitos que, aunque no se encuentren conmigo, los siento en las palomas, en los pajaritos, en la tierra húmeda, en el aire seco; en la naturaleza que me da tranquilidad cuando lo necesito. Y en particular a mi abuelita Rosa que el año pasado se fue, pero que a través de su chal me ha acompañado durante las horas en que permanecí frente al monitor.

## Resumen

El turismo de aventura es un sector volátil, de importancia creciente para la economía cusqueña, y que se desarrolla en un espacio natural del que participan diversos actores como las agencias de turismo. Debido a esto, se considera relevante aproximarnos a ellas para entender su funcionamiento y respuestas al contexto, así como su articulación con otros actores. Esta investigación tiene por objetivo identificar y analizar a Explorandes interna y externamente para entender su permanencia y crecimiento durante más de 40 años. El interés por este caso recae en que Explorandes es pionera, tiene una larga trayectoria operando el Camino Inca, cuenta con certificaciones, estándares, y se ha desarrollado a la par al establecimiento de regulaciones y normativas del sector. Se emplea una metodología cualitativa utilizando fuentes secundarias y primarias como: entrevistas semiestructuradas, línea de tiempo y calendario de actividades anual. Los principales hallazgos son: 1) la permanencia de Explorandes se explica por el traslado de los activos de los fundadores y líderes como recursos a la organización y la implementación de estrategias de creación de valor; 2) existen asimetrías en el relacionamiento y gestión con grupos de interés según la criticidad o importancia que se les otorgan; 3) se gestionan aspectos sociales-sin embargo a pesar que resalta su gestión, existen condiciones de trabajo cuestionables que no son abordadas integralmente por ningún actor involucrado- y ambientales, en donde se reconoce como fundamental la preservación del entorno como condición para la continuidad de la operación por lo que se implementan buenas prácticas.

Palabras clave: turismo de aventura, agencias de turismo de aventura, organizaciones, trabajo asalariado.



## Índice de contenidos

Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1. Planteamiento del problema .....	6
1.2. Objeto de estudio, preguntas y objetivos de la investigación .....	11
1.2.1. Objeto de estudio .....	11
1.2.2. Pregunta general.....	12
1.2.3. Preguntas específicas.....	12
1.2.4. Objetivos del estudio .....	12
1.2.5. Específicos .....	12
1.3. Estado del arte.....	13
1.3.1. Turismo como vía de desarrollo.....	14
1.3.2. Turismo e impactos sociales y económicos.....	16
1.3.3. Investigaciones organizacionales de turismo.....	19
1.3.4. Sostenibilidad y turismo .....	21
1.4. Marco teórico .....	25
1.4.1. Turismo .....	26
1.4.2. Nueva ruralidad y trabajo asalariado .....	30
1.4.3. La Empresa y su entorno .....	32
1.5. Metodología .....	43
1.5.1. Diseño de la investigación .....	43
1.5.2. Selección de casos .....	44
1.5.3. Fuentes de información utilizadas.....	45
1.5.4. Técnicas de recolección y análisis de información .....	45
Capítulo 2: El proceso histórico de Explorandes.....	48
2.1. Origen .....	48
2.2. Etapas de desarrollo institucional y fortalecimiento.....	51
2.2.1. 1975-1988: Descubrimiento, experiencia y crecimiento .....	52
2.2.2. 1989-1994: Incertidumbre en el desarrollo de operaciones.....	58
2.2.3. 1995-2015: Despegue, posicionamiento y liderazgo .....	60
Capítulo 3: Dimensión y entorno organizacional .....	65
3.1. Recursos.....	65
3.2. Estrategias.....	68
3.3. Relacionamiento con grupos de interés .....	75

Capítulo 4: Prácticas sociales y ambientales .....	87
4.1. Información preliminar: Contexto turístico e institucional .....	88
4.1.1. Características del Trekking en el Camino Inca.....	88
4.1.2. Marco contextual e institucional .....	90
4.2. Prácticas sociales .....	93
4.2.1. Relación y trabajo con comunidades locales .....	93
4.2.2. El trabajo en el Camino Inca .....	96
4.3. Prácticas ambientales.....	115
Capítulo 5: Conclusiones.....	124
5.1. Limitaciones, aportes y preguntas a futuro.....	129
Bibliografía.....	133
Anexos.....	141



## Índice de tablas

Tabla 1 Aspectos prioritarios por eje de sostenibilidad .....	38
Tabla 2 Líderes de Explorandes entrevistados .....	47
Tabla 3 Trabajadores de Explorandes entrevistados .....	47
Tabla 4 Actores del sector público y privado entrevistados .....	47
Tabla 5 Grupos de interés de Explorandes .....	75
Tabla 6 Normas de buenas prácticas ambientales .....	119
Tabla 7 Identificación de aspectos ambientales significativos Explorandes 2003 ..	122



## Índice de gráficos

Gráfico 1 Tipología de grupos de interés con uno, dos o tres atributos presentes ...	42
Gráfico 2 Análisis grupos de interés Explorandes .....	84
Gráfico 3 Mapa del Camino Inca a Machu Picchu .....	90
Gráfico 4 Estructura de personal de campo para trekking de agencias de turismo ..	98
Gráfico 5 Estructura de personal de campo para trekking de Explorandes .....	109



## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El sector turístico, ha devenido en una actividad económica importante, al ser “clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras” (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017, p. 2). Sin embargo, el modelo turístico no siempre ha sido el que conocemos actualmente, este es fruto y consecuencia de la globalización, fenómeno que, como señala Giddens (2000), se caracteriza por una aceleración de los procesos e interdependencia económica y cultural entre sociedades. Este fenómeno, de acuerdo a García (2017), ha tenido implicancias en tres aspectos fundamentales del turismo.

la consolidación de nuevas lógicas espaciales del capitalismo y de nuevas formas de articulación de la actividad productiva -que estarían detrás de la emersión de nuevos territorios turísticos, por ejemplo-, el desarrollo tecnológico y su aplicación a los métodos de acceso a la información y de contratación de los viajes turísticos y al abaratamiento de los sistemas de transporte, y la creciente internacionalización de las empresas de los diferentes sectores turísticos (García, 2017, p. 128).

Estos cambios van de la mano, en gran medida, con el surgimiento de nuevas clases medias en los países desarrollados y en vías de desarrollo; grupos sociales que lograron generar excedentes económicos que les permitieron realizar viajes a diferentes destinos locales y alrededor del mundo, incorporando nuevos modelos de comportamiento y consumo. Así pues de acuerdo la OMT, se ha pasado de 277 millones de turistas en 1980 a más de 1,500 millones al cierre del 2019.

Así pues, el sector se encuentra pasando por un constante crecimiento y diversificación durante las últimas seis décadas (OMT, 2015), y es que la democratización de esta actividad trae consigo progresivamente nuevas formas de diferenciación como consecuencia de los modelos de comportamiento y consumo antes mencionados. De esta forma, comienza a diversificarse la actividad turística, sumándose al turismo tradicional otros tipos de turismo que responden a perfiles, inclinaciones y motivaciones diferentes. Perú no se ha visto exento a esta tendencia mundial ya que tanto el turismo interno como el receptor han incrementado con el transcurso de los años.

Ahora bien, es importante considerar que al ser el turismo una actividad altamente volátil y depender de las coyunturas internacionales y nacionales-crisis económicas, guerras, conflictos, inestabilidad política, inseguridad en los destinos, etc.-, al analizar determinados periodos de tiempo, se evidencian momentos en que el flujo turístico presenta disminuciones. Esto en definitiva genera repercusiones sobre todo en las economías con fuerte dependencia hacia esta actividad.

Según el Observatorio Turístico del Perú y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el turismo interno ha crecido pasando de 6.3 millones de turistas en 1992 a 16,5 millones en el 2019, mientras que el turismo receptor, tuvo un incremento pasando de 359 mil turistas en 1988 a 4,4 millones en el 2019. Sin embargo, mientras el crecimiento del turismo interno ha seguido una tendencia constante, el turismo receptivo históricamente ha tenido fases de altos y bajos que corresponden a periodos socioeconómicos específicos por los que ha atravesado el país. Para el 2015, se registra que la participación del sector turismo en el Producto Bruto Interno (PBI), ha sido de 3,9%<sup>1</sup> según información recogida del Observatorio Turístico del Perú.

Específicamente, el departamento de Cusco desde hace un varias décadas comenzó a constituirse como un foco de atracción hasta llegar a ser el principal destino turístico del país, lo que trajo consigo el aumento del número de visitantes que recibe esta región anualmente. Según el estudio Perfil del Turista Extranjero 2019 elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2019), Cusco es el segundo departamento más visitado (después de Lima) con un 36% y se encuentra dentro de los ocho destinos latinoamericanos más solicitados por viajeros norteamericanos.

Y es que, el Perú cuenta con una gran riqueza geográfica y cultural que conversa con su historia milenaria. Esto, lo convierte en un destino atractivo para los turistas que tienen la oportunidad de visitar sitios con características diversas, y por lo tanto hacer diferentes actividades en un solo viaje. De acuerdo a la data recogida por PROMPERÚ (2019), el 90% de los turistas extranjeros realiza actividades culturales,

---

<sup>1</sup> En este porcentaje se encuentra la generación de actividades tales como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, etc.

el 41% actividades de naturaleza<sup>2</sup>, el 36% actividades de turismo de aventura<sup>3</sup> y un 19% Turismo de sol y playa. Es decir, el 77% de los turistas realiza actividades al aire libre<sup>4</sup> u outdoor durante su estadía en nuestro país.

Es así como, con el incremento y diversificación del turismo se ha ido desarrollando infraestructura y mecanismos de soporte necesarios para que pueda desplegarse esta actividad, respondiendo así a diferentes necesidades y requerimientos. Es por esto que las empresas del sector turismo y en particular las operadoras, juegan un papel importante ya que son uno de los principales actores que sostienen esta actividad económica, al ser prestadoras de servicios, emplear fuerza de trabajo local y al hacer uso de recursos naturales y compartidos para desarrollar su labor. De esta forma, “la actividad turística genera organizaciones capaces de responder a una demanda enormemente diversificada en un contexto de grandes cambios tecnológicos, económicos y sociales y de gran competencia” (Acerenza, 1999).

Si bien actualmente no se conoce con certeza el número de agencias que existen, a partir de fuentes de información como el MINCETUR (s.f.) y la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), se puede inferir que las empresas que se dedican a este rubro son numerosas. Por un lado, el MINCETUR a través del Directorio Nacional de Prestadores Turísticos, estima que el número de operadores de turismo a nivel nacional es de 4,195, mientras que el correspondiente a Cusco<sup>5</sup> es de 1,584. Sin embargo, esta información presenta dos limitaciones; la primera hace referencia a la contabilización múltiple de las empresas que tienen más de una sede en el territorio peruano, lo cual incrementa el número total de agencias. La segunda, es por cuanto únicamente contempla en sus registros a las empresas formales que operan según los parámetros establecidos por ley, en este sentido deja de lado a las agencias informales.

Como parte de los hallazgos de un estudio sobre formalidad en agencias de turismo, el MINCETUR (citado en Redacción Gestión, 2020) señala que en Cusco el

---

<sup>2</sup> Visita de áreas o reservas naturales, pasear por lagos, lagunas, cascadas, ríos, cataratas u observar aves, flora, mamíferos o insectos.

<sup>3</sup> Trekking, hiking, paseo en bote, lancha, kayak, montañismo, andinismo, paseo en tubulares, sandboard, camping.

<sup>4</sup> Turismo de naturaleza y de aventura.

<sup>5</sup> Cusco es el segundo departamento que concentra mayor cantidad de agencias de viajes y turismo formales en el territorio nacional.

55% de estas son informales, por lo que el universo de este departamento estaría conformado aproximadamente por más de 2,400 agencias. En esta misma línea se conoce que Cusco es el departamento en donde existe mayor informalidad a nivel del circuito sur y nacional, y en donde las agencias aplican tácticas para evitar sanciones. Dentro de estas, se encuentran cambiar de local constantemente, operar únicamente por internet, incluso cerrarlas cada cierto tiempo para reabrir las bajo nombres distintos, todo con el fin de dificultar su rastreo.

Esta particularidad en la composición de las operadoras, no solo constituye una problemática fiscal para el Estado, sino también impacta en otros actores involucrados en la actividad turística. Los turistas se ven afectados por la baja calidad de los servicios, la población local por los empleos precarios que van contra su bienestar y calidad de vida, y el entorno por la gestión nula o insuficiente de los recursos necesarios para las operaciones. Además, las operadoras formales se encuentran en un escenario de competencia desleal que perjudica su negocio, y, por último, a nivel de políticas públicas no se cuenta con la data necesaria para implementar planes que contribuyan al desarrollo del sector.

Ahora bien, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) también reconoce otras características de las agencias de viaje y operadoras de turismo en el Perú. Entre estos rasgos distintivos, resalta que el 99,3% son micro o pequeñas empresas, mientras que tan solo el 0,7% está constituido por medianas y grandes empresas (INEI, 2014). Esta particularidad también resulta importante para entender las diferencias en la visión de negocio, estrategias y gestión de aspectos sociales y ambientales.

La aproximación al turismo desde las ciencias sociales, y en particular desde la sociología no es muy amplia, pues no se estudia esta nueva industria clave desde todos los actores que la sostienen y posibilitan, ni tampoco desde los distintos tipos de turismo que implican dinámicas particulares. De este modo, los análisis previos se centran en comunidades que participan de actividades de turismo rural comunitario, cultural o masivo. Sin embargo, se necesitan estudios que aborden este campo de investigación y que se desarrollen en torno a otros actores que son parte importante de esta actividad y que contribuyen a crear dinámicas propias en cada territorio según el tipo de turismo en el que se encuentren inmersos: turistas, instituciones estatales, gremios, trabajadores y agencias operadoras. En este sentido, se considera oportuno

ampliar los ámbitos de estudio del turismo desde las ciencias sociales ya que, responde a una demanda que si bien es cierto existe desde hace décadas atrás, sus dinámicas se han ido extendiendo y cobrando cada vez más relevancia.

Por otro lado, a pesar que en el Perú el trabajo es un tema central en el estudio de las ciencias sociales y en particular de la sociología, esta se ha abocado principalmente a estudiar desde una mirada crítica las relaciones de trabajo mayoritariamente desde la perspectiva del trabajador. Así pues, se abordan principalmente las formas de acción y organización sindical, la flexibilización laboral y la política económica del trabajo, la informalidad, pequeñas empresas, así como estudios relacionados a la situación laboral de la mujer, y se incluye en el análisis a la clase obrera, trabajadores dependientes<sup>6</sup> e informales. No obstante, se encuentran oportunidades de análisis del mundo empresarial- y en particular de las grandes empresas-respecto a su organización y gestión de relaciones de producción (Sulmont, 1985).

Del mismo modo, no se ha ahondado en el estudio y análisis de las empresas involucradas en las nuevas industrias claves como es el caso del turismo, entendiéndolas desde su organización y estructura. En este sentido, resultaría importante conocer los retos a los que se enfrentan las empresas de este rubro para crecer sostenidamente a la par que adaptarse a las demandas de sus diferentes grupos de interés, las cuales son cada vez más fuertes y cobran mayor relevancia. Así pues, se considera necesario entender el rol que han desempeñado las empresas como impulsores de la formalización de algunos tipos de turismo, las dinámicas en las que se encuentran y que reproducen, así como los impactos que generan. Por estos motivos, esta propuesta pone en agenda un tema poco trabajado en los últimos años, pero que cada vez resulta más importante entender, sobre todo ante la coyuntura actual de la pandemia por la COVID-19 que ha impactado a este sector pasando por un fuerte periodo de recesión.

La elección del estudio de caso seleccionado se debe a que el turismo es un sector de gran volatilidad y, particularmente en el Perú es uno de los más dinámicos al interior del cual surgen actores fundamentales que lo posibilitan y sostienen. El sector privado es uno de sus principales motores debido a los diversos impactos que

---

<sup>6</sup> Predominantemente los estudios se enfocan en sectores tradicionales de la economía como es el minero y el textil en donde prima una fuerza de trabajo obrera.

puede propiciar con su actividad dentro de los cuales se encuentran la generación de ingresos, impulso de productos locales, empleo y precarización de este, objetivación de comunidades, pasivos ambientales, etc. Por estos motivos es que resulta necesaria la investigación desde las empresas que se dedican a este rubro en el Perú para así poder comprender las dinámicas en las que se encuentran y los retos a los que se enfrentan. Esto, permitirá: (1) reflexionar, desde los liderazgos empresariales, sobre los impactos que genera su actividad en los actores vinculados a esta con el fin de plantear medidas que sumen al desarrollo sostenible; (2) incidir en la elaboración y ejecución de políticas públicas que velen por todos los actores involucrados y en particular por los que se encuentran en situación de vulnerabilidad; y (3) visibilizar la necesidad de realizar un trabajo articulado entre instituciones y organizaciones para mejorar e implementar estándares y regulaciones asociadas. En este sentido, se espera que esta investigación contribuya a analizar a la agencia de turismo, no como un actor aislado, sino como parte de un contexto económico, social y político dentro del cual surge y se desarrolla.

Por todo lo mencionado, se propone como problema de investigación identificar y analizar a la agencia de turismo de aventura Explorandes desde su dimensión interna y externa para conocer la forma en que ha enfrentado las contingencias del entorno y mantenido su continuidad durante un periodo de 40 años (1975-2015). De este modo, conocer el proceso de formalización e institucionalización de un modelo empresarial que fue cambiando, creciendo y enfrentándose a nuevos retos como consecuencia de los cambios en el entorno, siendo una de los pocos operadores turísticos que ha logrado mantenerse en el largo plazo.

## **1.2. Objeto de estudio, preguntas y objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objeto de estudio**

identificar y analizar a la agencia de turismo de aventura Explorandes desde su dimensión interna y externa para conocer la forma en que se ha adaptado al contexto económico, social y ambiental que originaron periodos de crisis o expansión, logrando así mantener su operación por más de 40 años (1975-2015) en un sector altamente volátil.

### **1.2.2. Pregunta general**

¿Cuáles son los recursos, estrategias y prácticas socioambientales con los que cuenta y utiliza la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y así mantener su continuidad en el tiempo en un sector altamente volátil?

### **1.2.3. Preguntas específicas**

1. ¿Cómo ha sido el proceso histórico de la agencia de turismo de aventura Explorandes?
2. ¿Cuáles han sido los recursos y estrategias empleadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo?
3. ¿Cuáles son las prácticas sociales y ambientales implementadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo?

### **1.2.4. Objetivos del estudio**

El presente trabajo tiene por objetivo identificar y analizar los recursos, estrategias y prácticas socioambientales de la agencia de turismo de aventura Explorandes para conocer la forma en que se ha adaptado al contexto y ha mantenido su continuidad durante el periodo 1975-2015.

### **1.2.5. Específicos**

1. Identificar las etapas de desarrollo de la agencia de turismo de aventura Explorandes.
2. Identificar y analizar los recursos y estrategias empleadas por la agencia turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo.
3. Identificar y analizar las prácticas sociales y ambientales implementadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo.

La presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos. El primer capítulo de introducción contiene además de lo ya presentado, el estado del arte que sintetiza la literatura relacionada, el marco teórico desde el que se enmarca y analiza la información recogida y la metodología empleada. El segundo capítulo contempla el

contexto en el cual Explorandes surgió y se desarrolló, así como también incluye un recuento histórico de la empresa. El tercer capítulo se enfoca en conocer a Explorandes desde su dimensión empresarial y entorno organizacional, analizando los recursos con lo que cuenta, las estrategias empleadas y los grupos de interés con los que se relaciona. El cuarto capítulo profundiza en la relación que la agencia de turismo de aventura mantiene con las poblaciones locales y con el espacio natural en donde desarrolla su actividad. Por último, en el quinto capítulo se sintetizan los hallazgos más relevantes de la tesis, se evidencian las limitaciones y se presentan los aportes de la investigación a la sociología, así como preguntas que surgen de este trabajo para futuras investigaciones.

### **1.3. Estado del arte**

Desde las ciencias sociales el campo entorno tanto a las empresas, como al turismo aún está desarrollándose. Sin embargo los estudios previos desde múltiples disciplinas se pueden agrupar para efectos de esta investigación en cuatro grandes temas: (1) turismo como vía de desarrollo; (2) turismo e impactos sociales y económicos; (3) investigaciones organizacionales en turismo; y (4) sostenibilidad y turismo.

La literatura existente respecto al turismo de aventura es aún limitada, sin embargo, el turismo a nivel general ha sido abordado en su mayoría por las ciencias administrativas y por supuesto turísticas; en las ciencias sociales, la disciplina que más ha aportado a investigar este fenómeno es la antropología. Es así, como las distintas investigaciones que abordan este rubro desde las ciencias antropológicas se concentran en tres aspectos: el turismo como fenómeno cultural, el turismo como vía de desarrollo, y los impactos económicos, físicos y sociales de este (Fuller, 2009).

Como señala Fuller (2009), en las ciencias sociales, las distintas investigaciones que abordan al turismo como fenómeno cultural se encuentran enmarcadas entre dos posturas: una que afirma que la industria turística representa una amenaza para la integridad cultural de las comunidades, y otra que señala que la cultura al ser dinámica y estar en constante cambio, no se encuentra amenazada por esta industria. Dentro de este debate, la mayoría de las investigaciones se han centrado en la comercialización de la cultura, la cultura como espectáculo, como comercialización de recursos, y al turismo como performance.

La primera de ellas, señala que tanto los recursos naturales como la cultura pasan a ser comercializados como bienes, en algunos casos llegando a ser catalogados como “exóticos”. La segunda, hace referencia a la cultura como espectáculo que busca atraer al turista, recreando estilos de vida o periodos históricos específicos tales como festividades y rituales. La tercera, ve al turismo como una forma de aprovechar la cultura como medio para incrementar el crecimiento económico en un contexto en donde lo exótico es atractivo. Por último, la cuarta perspectiva, pone al turismo como un producto que se construye para un público específico para el cual se adaptan ciertas manifestaciones culturales de acuerdo a las necesidades y expectativas de este.

Sin embargo, resulta importante mencionar que la perspectiva del turismo como fenómeno cultural, abarca la cultura de diferentes actores sociales y económicos como las comunidades, las empresas y los turistas, ya que todos ellos se encuentran insertos en una misma dinámica. Entonces, en tanto las preferencias y exigencias de los turistas han ido variando, la cultura de las empresas de este rubro ha hecho lo propio (Craik, citado en Barreto, 2007).

### **1.3.1. Turismo como vía de desarrollo**

El turismo como vía de desarrollo es una perspectiva dentro de la cual han surgido debates y puntos de vista contrapuestos con el devenir de los años y como consecuencia de las distintas formas de concebir el desarrollo a lo largo del tiempo. Entre los cincuenta y los sesenta, se basó en el principio de productividad ya que al tratarse de una industria que emplea gran cantidad de fuerza de trabajo, genera puestos no calificados que por lo general son ocupados por población rural, de forma tal que pasa a ser una fuente de ingresos importante en estas zonas y repercute indirectamente en la economía local. Del mismo modo, se lo veía como una buena alternativa para impulsar el desarrollo ya que, a diferencia de otras industrias, no necesitaba de mayor infraestructura, sino que dependía más de recursos naturales. Este enfoque, pronto entró en crisis y en los años setenta pasó a tener como fin la mejora de la vida de las poblaciones receptoras, y por lo tanto tener como centro al ser humano. Posteriormente, en la década de los ochenta, la perspectiva era que estas poblaciones tengan una mayor participación en su propio desarrollo a través de las iniciativas o proyectos de turismo que los involucren.

Así pues, en el artículo “Desarrollo Humano en Espacios Turísticos”, de Huaita (2014), se hace énfasis en la necesidad de integrar un enfoque de desarrollo humano en la visión y análisis del turismo en la actualidad para así, entender al bienestar de los actores en su integralidad e ir más allá de la dimensión económica de este. En este sentido, la autora puntualiza la importancia de incluir a las poblaciones desde el inicio de los proyectos debido a que esta actividad no es externa a los actores que la componen o participan de esta (Santana, citado en Huaita, 2014). Del mismo modo, la investigación realizada por Mitchell y Eagles (2001), titulada “An Integrative Approach to Tourism: Lessons from the Andes of Peru”, reafirma la importancia de la integración de las comunidades en la planificación del turismo debido principalmente a dos aspectos. El primero es que cuanto mayor sea esta participación, los beneficios económicos<sup>7</sup> locales serán mayores. El segundo, hace referencia a que esta medida puede disminuir los potenciales impactos del turismo en las comunidades, ya que estas gestionaran la actividad de la que son parte, sentando las condiciones del turismo local en diferentes aspectos de su vida social. Además, se encontró que esta integración se da con mayor facilidad en comunidades con mayor cohesión y con una cultura de solidaridad previa.

Una de las maneras de generar desarrollo a través del turismo en zonas rurales del país, es el turismo rural comunitario (TRC) Montoya (2013) en su libro “Turismo Comunitario y Desarrollo Rural: Interacción y Escalamiento de Innovaciones”, analiza tres casos de turismo rural comunitario en donde se han presentado procesos de innovación. La autora concluye en que, en los tres casos presentados, los procesos de innovación logran desarrollarse poco a poco, lo cual se ve traducido en resultados positivos que se alcanzan tanto en el corto como en el mediano plazo. Además, señala que las iniciativas de turismo rural comunitario, se insertaron en circuitos previamente existentes lo que contribuyó a impulsar las nuevas propuestas y explicó en parte su sostenibilidad. No obstante, se observaron ciertas diferencias en las experiencias tanto en el proceso como en los actores internos y externos que las promovieron.

De esta forma los estudios que centran su enfoque en el turismo como vía de desarrollo, buscan analizar de qué manera esta nueva industria puede contribuir con

---

<sup>7</sup> Entendidos como empleo directo e indirecto, ingresos, propiedad y rentabilidad.

las poblaciones locales, haciéndolas participes del desarrollo, y aminorando tanto desigualdades como efectos de esta industria su vida social.

### **1.3.2. Turismo e impactos sociales y económicos**

Como señala Fuller (2009), el turismo es una de las industrias que más impacto ha tenido en diferentes aspectos de la vida socio económica de las comunidades receptoras en el Perú. Entre los impactos sociales se encuentran

la inserción de la comunidad en redes más amplias, tipo de relaciones comunitarias, bases de la organización social, ritmo de vida, patrones de migración, división social del trabajo y relaciones de género, estratificación social, distribución de poder, desvío de costumbres y efecto de demostración (Cohen, citado en Fuller, 2009, p. 81).

En este sentido se encuentra que si bien este sector a nivel macro genera repercusiones financieras importantes-en correspondencia con las fluctuaciones estacionales-, puede ser causante también del surgimiento de desigualdades dentro de las mismas comunidades, así como de la inflación de precios en zonas o localidades donde se desarrolla esta actividad.

Uno de los estudios de caso que aborda la generación de estas desigualdades es el realizado por Berlanga (2015), titulado “Turismo Local, Desigualdad Social y Relaciones énicas en el Alto Atlas Marroquí”. La autora encuentra que cuando se trata de pequeños grupos, esta actividad económica puede ser un componente de empoderamiento, en tanto sea gestionado comunitariamente. Sin embargo, en el caso de la comunidad rural en Marruecos pre existían desigualdades de género y entre facciones comunitarias que se vieron potenciadas con la llegada del turismo, a su vez que aparecieron otras formas de inequidad, no solo económicas sino de poder, propiciadas por la actividad turística entre aquellas personas y familias que se dedican a esta actividad con el resto de la población que no ve sus beneficios.

Un hallazgo importante es que esta desigualdad en el poder, se encuentra estrechamente relacionada con los roles que asumen los miembros de la comunidad respecto al turismo; así pues, los guías de montaña al ser articuladores entre la población y las agencias de viaje toman decisiones sobre la contratación local necesaria para esta actividad, la cual generalmente recae sobre su propia estructura familiar, beneficiándola. Del mismo modo, la otra cara de la desigualdad de poder está relacionada con los cambios en los criterios de valoración internos sobre los actores

de la comunidad. Anteriormente los más valorados eran los ancianos, mientras que en la actualidad los jóvenes están comenzando a serlo debido a las facilidades que tienen en el acceso a nuevos empleos y por lo tanto a generación de ingresos. Por último, se encuentra que “a pesar que las mujeres se siguen dedicando a labores de reproducción y producción, aquellas que están insertas en el proceso turístico, gozan de una mayor valoración social, capacidad adquisitiva o implicación en toma de decisiones familiares” (Berlanga, 2015).

Respecto a la inflación de precios, Calvo (2001), señala que la población cusqueña se enfrenta a una economía inflacionaria como consecuencia del alza de precios ocasionada por la demanda generada por la actividad turística. En relación a los factores que influyen en la calidad del empleo generado por esta actividad económica, Santana (2005) encuentra, en el caso de Maspalomas-Canarias, cuatro aspectos: (1) la posición de la empresa, localidad o destino en la red internacional de servicios turísticos; (2) la estabilidad de la demanda; (3) el contexto institucional-conformado por las características del sector y por las relaciones entre actores que determinan la su estructura; y (4) la medida en que el desarrollo turístico es endógeno- es decir, si el origen del capital que pone en marcha la actividad turística y empleados es el mismo; si las comunidades gestionan el turismo beneficiándose a ellos mismos- son aspectos relevantes a considerar.

Respecto al impacto del turismo sobre el trabajo, como señala Chacaltana (2002) en su obra “Restricciones a la Generación de Empleo en el Sector Turístico” a pesar de que esta industria es una de las mayores generadoras de empleo, este es predominantemente poco calificado, precario y de baja calidad. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe en su publicación, “The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Tourism Sector in Latin America and the Caribbean, and Options for a Sustainable and Resilient Recovery” (Mulner, 2020), también resalta que el turismo genera en su mayoría empleos informales, temporales y a tiempo parcial.

En esta misma línea, Arellano (2011) en su artículo “Tourism in Poor Regions and Social Inclusion: The Porters of the Inca Trail to Machu Picchu” señala que si bien se encuentra que los porteadores del Camino Inca tienen acceso a nuevos y eventuales ingresos económicos-como producto de la actividad turística. Esto, a pesar que ha mejorado sus condiciones de vida, no es suficiente para garantizar su inclusión social, ni su dignidad humana debido a las duras condiciones físicas de trabajo en las

que se ven envueltos y a los salarios muchas veces por debajo del mínimo señalado en la Ley del Porteador establecida en el 2001. En este sentido, se hace referencia a desigualdades locales estructurales de las que son partes estos porteadores y las agencias de turismo de aventura que los contratan.

En “Gestión Turística y Desarrollo Sostenible en Sitios Patrimonio de la Humanidad: Una Mirada al Caso de Machu Picchu”, de Figueroa (2018), esta autora agrega que uno de los principales impactos sociales del turismo en Machu Picchu son las condiciones de informalidad laboral en las que se ven envueltos los porteadores del Camino Inca por las agencias de turismo de aventura. Es esta precariedad en las condiciones laborales que se dan entorno a las actividades turísticas del santuario, por lo que para Arellano y Stuart (citado en Figueroa, 2018) “Machu Picchu es considerado como un antimodelo de desarrollo sostenible y su gestión, con la protección de la UNESCO, no toma en cuenta a las poblaciones vulnerables que son afectadas por el desarrollo turístico” (p. 267).

En el estudio “Evaluación Social e Institucional y Análisis de Riesgos en el Valle del Vilcanota-Cusco” (Chevarría-Lazo et al., 2003) se realizó un mapeo de grupos de interés bajo la metodología de poder, interés y legitimidad, a fin de comprender las relaciones y conflictos existentes entre organismos del Estado, asociaciones, gremios y sindicatos, gobiernos locales y empresas. En la investigación, se menciona la existencia de incompatibilidades en los intereses entre las agencias de viaje y los porteadores del Camino Inca respecto a las condiciones laborales de estos últimos. Se señala que estas condiciones laborales precarias se encuentran enmarcadas, tanto en un contexto de gran oferta para realizar el trabajo de porteador-lo que desencadena en estándares laborales bajos, así también como en conflictos entre porteadores-, como en uno en donde existen diferentes tipos de operadores turísticos, aquellos con visión a corto plazo-que no toman en consideración ciertos costos que terminan convirtiéndose en pasivos sociales y ambientales- y aquellos con visión a largo plazo, que incorporan a su actividad una gestión más integral abarcando criterios de calidad, cuidado del ambiente y derechos laborales principalmente. Así pues, estos costos repercuten en los precios de los servicios de estos operadores y por consiguiente en el precio que los turistas están dispuestos a asumir. A modo de conclusión se menciona que estas agencias de turismo ejercen un gran poder

económico y fáctico sobre los portadores, mientras que otros actores como los intermediarios cuentan con poder más no con legitimidad.

Por último, la tesis “Las Sombras del Camino Inca: La Paradoja entre las Políticas Públicas de Turismo y los Derechos Laborales, años 2008-2015”, de Villar (2017), señala que existen desigualdades en los beneficios que genera el sector turismo y que se ven reflejados particularmente en la población que se dedica a esta actividad. Del mismo modo, la investigación ahonda y pone en evidencia el rol promotor, más no supervisor del Estado en la actividad turística, así como a los actores económicos del sector que influyeron sobre las políticas públicas anteponiendo intereses particulares sobre las condiciones de vida y trabajo de las poblaciones locales.

Las investigaciones que abordan los impactos sociales y económicos que el turismo puede generar tanto a nivel país como local, son altamente valiosas para las ciencias sociales, y ha sido uno de los ámbitos de mayor enfoque en los últimos años. Dentro de estos, el trabajo y las relaciones laborales entre empleador y empleado aún tienen muchas oportunidades de estudio, más aún en periodos específicos en el tiempo caracterizados por crisis como el que nos encontramos viviendo por la COVID-19, en donde el sector ve altamente reducidas sus operaciones.

### **1.3.3. Investigaciones organizacionales de turismo**

Las investigaciones organizacionales realizadas en el marco del turismo se constituyen como uno de los campos más desarrollados dentro de los estudios realizados en este rubro y están vinculadas principalmente a aspectos relacionados a oportunidades de la industria y a la calidad, que en Latinoamérica principalmente se encuentra muy asociada con los niveles de informalidad del sector.

Martínez y Ramón (2011) realizaron un estudio comparativo entre tres empresas de turismo de aventura en Valencia-España, en donde realizan un análisis FODA para cada una. A partir de esto, concluyen que la falta de publicidad por parte de estas empresas constituye una gran debilidad, ya que la falta de difusión se traduce en la inexistencia de una cartera de clientes potenciales. No obstante, señalan que a pesar de que el turismo de aventura es un fenómeno nuevo en el mercado español- por lo que la cantidad de turistas interesados en este es mínima a comparación con otros tipos de turismo-, este se configura como un sector en crecimiento con grandes

proyecciones debido a la diversificación de actividades que propone. Del mismo modo, señalan que, de gestionarse adecuadamente por las empresas, este tipo de turismo podría aportar al desarrollo sostenible.

Por otro lado, Fayos-Solá (1994), en su artículo “Competitividad y Calidad en la Nueva era del Turismo”, señala que el turismo se ha enfrentado a una profunda transformación como consecuencia de los cambios tecnológicos y socioeconómicos en las últimas décadas, originando su adaptación a demandas más complejas y variadas. Además, el autor afirma que la política turística pone su foco de atención en el logro de la competitividad y eficiencia para las empresas y regiones implicadas.

Otras investigaciones abordan el rol de los sistemas de acreditación y certificados de calidad en la industria hotelera, como la de Camisón (2004). Uno de los principales aportes del estudio del mencionado autor es una tipología de empresas en la cual se establecen tres perfiles diferenciados: aquellas que optaron por la certificación como una forma de mejorar sus procesos y resultados, aquellas que lo hicieron por presiones del mercado, y aquellas que entraron en los sistemas de aseguramiento de calidad por ser una tendencia entre las empresas de su sector o porque les otorgaba una imagen distinta.

Díaz y Matías (2017), realizan una investigación que pretende analizar la forma en que se gestiona la calidad del subsector de agencias de turismo en Lima Metropolitana durante el año 2014. El estudio concluye en que las agencias de turismo de Lima no cuentan con un sistema de gestión de calidad y por lo tanto carecen de metas asociadas. Dentro de los principales hallazgos se evidencia que un 66% de las empresas que participaron en el estudio son microempresas, un 28% cuentan con menos de 5 años de formación y son administradas por lo general por los propios dueños, además de contar con un personal reducido. Además, los autores señalan que no se conoce mucho respecto a la importancia de la gestión de la calidad por parte de las empresas, razón por la que no se invierte en ella. En ese sentido se encuentra que, a pesar de los esfuerzos realizados por el MINCETUR, por medio de sus diferentes órganos para fomentar una oferta de servicios que operen siguiendo estándares de calidad internacional, las estrategias no han resultado. Debido a esto, se recomienda diseñar planes de negocio que se adapten mejor al contexto limeño en donde las agencias de turismo en su mayoría son pequeñas y micro empresas que necesitan conocer los beneficios de invertir en sistemas de gestión de calidad.

Por último, en la tesis “Análisis de Estrategias que Permiten Reducir la Informalidad de las Agencias de Viaje y Turismo Minoristas de Lima” de Deza y Reyes (2017), se encuentra que las principales causas de la informalidad son: (1) la poca fiscalización por parte del Estado a este sector; (2) las dificultades asociadas a la formalización; y (3) la falta de visión del negocio por parte de quienes se encuentran inmersos en el sector informal-y es que esta es asociada a un gasto, mas no a una inversión. Además de forma transversal se encuentra que la cultura local lleva a las personas a contratar servicios económicos que por lo general dejan de lado aspectos sumamente importantes en este sector como son la calidad y seguridad. Del mismo modo, identifican aspectos que permitirán reducir la informalidad, como son el trabajo articulado entre Estado, empresas y grupos de interés con turistas para que estos tengan más elementos para elegir a empresas formales, el establecer y solicitar obligatoriamente estándares de calidad y certificaciones de seguridad, así como dar beneficios y establecer mecanismos para alentar al turista a que elija servicios de empresas formales.

Así pues, los estudios que abordan la importancia de la implementación de sistemas y estándares de calidad de las empresas de turismo son cuantiosos. Estos encuentran que a pesar que estas prácticas dan buenos resultados e impactan en la rentabilidad e imagen de las empresas, suelen ser poco aplicadas y tomadas en consideración por los operadores, quienes, en el Perú, por lo general son microempresas con pocos años en el mercado y, probablemente sin una visión a largo plazo del negocio.

#### **1.3.4. Sostenibilidad y turismo**

Los estudios que abordan la relevancia de incorporar una gestión sostenible integral, tomando en consideración aspectos de gobernanza, ambientales y sociales, en la planificación y desarrollo del turismo son relativamente recientes debido principalmente a que existe una tendencia a ver a esta actividad económica como libre de impactos en sus grupos de interés y en el entorno en que se llevan a cabo sus actividades. No obstante, como señalan S&P Global y RobecoSAM AG (2020), esta industria debe poner especial énfasis en la gestión ambiental, derechos humanos ligados al empleo de fuerza de trabajo local, así como a los sistemas de gestión de riesgos a largo plazo que contemplen riesgos económicos, geopolíticos y climáticos. En este marco, es importante mencionar que los pocos estudios realizados ponen

como foco de atención a cadenas hoteleras (Arboccó y Maita, 2020), lo cual reafirma que sin lugar a dudas la incorporación de un enfoque de sostenibilidad es un campo con muchas oportunidades de crecimiento en el sector.

La investigación de Lamers (2009), titulada “The Future of Tourism in Antarctica: Challenges for Sustainability”, busca conocer los principales desafíos de la sostenibilidad del turismo en este territorio con características muy específicas respecto a otras partes del mundo. Dentro del análisis elaborado por el autor se realizó la identificación de los principales factores y actores que impulsan y limitan el desarrollo del turismo, se evaluaron los riesgos e impactos del turismo-ambientales, operativos y relacionados a los usuarios-, y se analizaron las perspectivas de los diferentes grupos de interés respecto a las posibilidades de desarrollo futuro del turismo en la Antártida. Un aspecto a resaltar, es que el foco se ha puesto en la gestión de los problemas relacionados a la bioseguridad y seguridad, sin embargo, uno de los principales impactos que no se toman en consideración son los de corte ambiental, debido a las altas emisiones de CO<sub>2</sub> que los viajeros emiten al viajar a la Antártida respecto a otros destinos. En este sentido, se evidencia que la actividad turística impacta en el calentamiento global.

Ahora bien, las investigaciones de Arboccó y Maita (2020), así como la de Liñer (2020) proporcionan una mirada sobre las tendencias mundiales en la implementación de prácticas de sostenibilidad llevadas a cabo por operadores turísticos. Sin embargo, mientras que las primeras autoras afirman que estos actores tienden a desarrollar más el eje social a través de actividades con las comunidades en donde operan y que las acciones ambientales pueden representar una mayor inversión por lo que resultan más complejas de implementar, Liñer (2020) concluye en lo opuesto. Por último, Arboccó y Maita (2020) hacen hincapié en el limitado material de apoyo como guías y procedimientos sobre los que se puedan basar los tours operadores para la implementación de estas prácticas.

La tesis de Liñer (2020), titulada “Aplicación de Acciones Sostenibles para el eje Social y Ambiental en la Gestión de Operadores Turísticos Internacionales”, menciona que sobre el aspecto ambiental las prácticas están orientadas a la gestión de recursos como el agua y energía, así como al manejo de residuos, compras ecológicas y capacitaciones. Sobre este punto y en el caso particular de los actores que participan del turismo en el Camino Inca, Machaca (2019) encuentra que las

conductas ambientales se ven más incorporadas en los guías de turismo que en los portadores, quienes presentan actitudes y comportamientos poco desarrollados respecto a los aspectos de reciclaje, uso de agua y energía eléctrica y conservación del ambiente. Respecto al eje social, Liñer (2020) señala que este se encuentra focalizado en la contratación de población local, preservar su cultura y dar beneficios en seguridad y salubridad a las comunidades, de modo tal que se construye y refuerza la fidelidad de los empleados con las empresas. La autora hace énfasis en las motivaciones de los operadores para la implementación de estas prácticas, como son la reducción de costos, el incremento de ingresos como consecuencia del tipo de clientes a los que se dirigen-quienes demandan y valoran experiencias sostenibles-, así como contar una herramienta de marketing, al mismo tiempo que evitar generar una mala imagen del negocio. Respecto a las limitaciones existentes, se encuentra que existe una carencia de proveedores de los distintos rubros que incorporen en sus productos o servicios estándares de sostenibilidad. Además, se señala que la poca regulación sobre la actividad turística puede generar incertidumbre respecto al margen de acción de los operadores.

Ahora bien, se encuentra que la literatura respecto a sostenibilidad y turismo se ha centrado especialmente en el eje ambiental ya que, como se señala en “La Responsabilidad Social Empresarial como Pieza Clave en la Transición Hacia el Desarrollo Sustentable en el Sector Turístico” (Wojtarowski, Silva, Piñar y Negrete, 2016) la gestión de aspectos ligados al ambiente es una forma de conservar el negocio turístico a largo plazo. En este sentido, a pesar de que las consecuencias del cambio climático son uno de los principales riesgos visibles que se están comenzando a gestionar desde diferentes aristas por ciertos actores ligados al turismo, aún son pocas las investigaciones que se centran en sus implicancias en la actividad económica y en los actores relacionados a esta. De forma particular en el turismo de aventura visto desde las consecuencias de los cambios en el medio y los recursos naturales en los que se basa este tipo de experiencia.

Así es como la investigación de Nyaupane y Chhetri (2009), titulada “Vulnerability to Climate Change of Nature-Based Tourism in the Nepalese Himalayas”, señala que la calidad y el flujo de esta actividad podría verse significativamente impactado como consecuencia del descongelamiento de glaciares, el aumento de avalanchas, los deslizamientos de tierra e inundaciones, los daños en

los ecosistemas por lo tanto en la flora y fauna. Por su parte, Nepal (2011) en su artículo “Mountain Tourism and Climate Change: Implications for the Nepal Himalaya”, añade la dificultad en visualizar estos cambios en áreas montañosas debido al tiempo en que demora en verse el real impacto del cambio climático en la naturaleza. Encuentra también que existen múltiples desafíos en torno al cambio climático en los destinos turísticos de montañas, sobre todo en los países en vías de desarrollo. Del mismo modo, hace énfasis en que las estrategias para enfrentar los efectos climáticos deben ser parte integral de las políticas públicas y darse tanto a nivel nacional como local, contando con la participación de los grupos de interés relacionados con la actividad turística, sobre todo con las comunidades que ven afectados sus medios de vida.

La implementación de un enfoque de sostenibilidad en la gestión de las empresas del rubro turístico aún se encuentra en proceso de desarrollo a nivel global. Los hallazgos de las pocas investigaciones realizadas sobre el tema señalan que más que el enfoque, lo que los operadores implementan son iniciativas puntuales de corte social o ambiental que lindan en su mayoría más con prácticas de responsabilidad social. No obstante, únicamente la gestión de la sostenibilidad del sector contribuirá a reducir los diferentes impactos de la industria turística en las personas, el medio ambiente y las organizaciones e instituciones que forman parte del ecosistema turístico.

En el caso de Perú, la publicación de la Universidad del Pacífico “Casos de Responsabilidad Social” (Schwalb, Ortega y García, 2003), da a conocer experiencias empresariales consideradas exitosas en este ámbito por compatibilizar rentabilidad con cumplimiento de compromisos sociales. Desde las ciencias sociales, se encuentra el estudio de Sulmont (2000) “Responsabilidad Social en la Mirada del Empresario Peruano”, el cual proporciona una mirada general respecto a la inmersión e interés que en la década de los 90 surgió por parte de los grandes empresarios. Así pues, proporciona el contexto en el que surge dicha aproximación, recopila las iniciativas, da a conocer lo que las empresas entienden por el concepto y analiza cómo lo llevan a la práctica. En esta misma línea Durand (2003) en su libro “Empresa y Sociedad en el Espejo” reflexiona respecto a diversos temas dentro de los cuales se encuentran el movimiento de la responsabilidad social, la implementación de esta en la amazonia y el perfil de gerente “bien nacido”. Por último, Manky (2020), muestra las oportunidades

de investigación que podrían generarse entre los estudios sobre la empresa y sociología del trabajo, tomando en cuenta los ejes de: cultura, instituciones y estrategias empresariales.

A partir de esta revisión de literatura previa, se ha explorado al turismo y a sus impactos positivos y negativos en las personas y en el medio. Del mismo modo, se han incorporado investigaciones varias respecto a la gestión empresarial relacionada con la calidad, responsabilidad social y sostenibilidad. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por encontrar estudios desde las ciencias sociales que sumen el componente empresarial al del turismo-y particularmente al turismo de aventura-,no se han obtenido resultados por lo que se encuentra un desafío de investigación para abordar estas temáticas de forma conjunta.

En ese sentido, la presente investigación sociológica aportará en el estudio de la empresa vista desde sus propias dinámicas y objetivos, pero dentro de una lógica sistémica en donde se interrelaciona con otros actores. Además, proporcionará una mirada a un sector poco trabajado desde la sociología organizacional y laboral como es el turismo, sacando a flote sus particularidades, así como los retos a los que se enfrenta esta industria y su repercusión en la sostenibilidad de las empresas del sector, en sus grupos de interés y en el entorno. En este punto es importante tener en cuenta que el caso estudiado, al ser el pionero en turismo de aventura en el Perú, en paralelo a que fuera desarrollándose y creciendo, se construyeron y surgieron organizaciones, lineamientos, normativas y regulaciones que abordaran este nicho económico. Por este motivo, sería un caso de crecimiento paralelo en la industria. Se espera que esta investigación aporte al abordaje y acercamiento sociológico a temas que, como hemos visto, han sido trabajados por las ciencias administrativas y turísticas en su gran mayoría (también desde la geografía), pero que podrían ser tratados holísticamente. Finalmente, despertar el interés de las ciencias sociales en el estudio de empresas peruanas contribuirá a entenderlas desde dentro y en su interrelación con otros actores.

#### **1.4. Marco teórico**

En este capítulo se trabajará el marco teórico a emplear en la investigación. Debido a que es un campo que no ha sido tan desarrollado desde las ciencias sociales se busca primero abordar y explicar los principales conceptos para luego presentar

las teorías, desde diferentes campos, que nos permitan aproximarnos y comprender el caso de estudio. Así pues, las teorías presentadas son aquellas que nos ayuden a entender la aproximación y forma de gestión que explicaría la vigencia de esta empresa de turismo de aventura por más de 40 años frente a un mercado preponderantemente informal y con periodos cortos de vida empresarial.

Se abordarán tres secciones: (1) Turismo; (2) Nueva ruralidad y trabajo asalariado; y (3) La Empresa y su entorno. En la primera sección se presentará el concepto a tomar de turismo, así como elementos interrelacionados que lo hacen ser una actividad sistémica y los tipos de este con sus características. En la segunda sección, se expondrá el concepto de nueva ruralidad, así como sus características dentro de las cuales resaltan la diversificación de las actividades económicas y la precarización del trabajo. Este concepto, nos ayudará a contextualizar la investigación y entender en dónde se encuentra la principal fuerza de trabajo del turismo de aventura, así como también sus condiciones. Por último, en la tercera sección se abordará a la empresa desde los fines y exigencias que ella misma tiene como actor empresarial, las estrategias utilizadas para cumplir sus objetivos y su relacionamiento con otros actores. Para esto, se tomarán las teorías de Sulmont respecto a la necesidad de conciliar la generación de excedentes con su función social al encontrarse y funcionar dentro de una sociedad con expectativas determinadas. Para entender las herramientas necesarias para el cumplimiento del propósito empresarial, se presentará la teoría de Porter respecto a las estrategias que permiten a una empresa tener una ventaja competitiva en su medio, y se recurrirá a una aproximación de la empresa desde las expectativas de sus grupos de interés y por lo tanto las exigencias y necesidades de estos.

#### **1.4.1. Turismo**

El concepto de turismo ha cambiado en el transcurso del tiempo. Durante parte del siglo XVII y el XVIII esta actividad era considerada un privilegio de las minorías por el alto costo y gran demanda de tiempo que implicaba. Sin embargo, el panorama cambió en el siglo XIX con la invención del ferrocarril que no solo acortó las distancias, sino que también hizo más confortable el viaje para los pasajeros, convirtiéndose así en una opción más asequible para la población (Pérez, 2004).

En 1841, Cook (citado en Acerenza, 1999) marca un precedente a lo que sería la organización de viajes, dándose cuenta del potencial económico que significaba esta actividad y convirtiéndose finalmente en el primer agente de viajes profesional. Para 1879, se calcula que funcionaban aproximadamente 250 agencias de viajes en todo el mundo. Esto conllevó a que dichas organizaciones busquen proteger sus intereses, formando así distintas instancias que velaban por este fin. Como consecuencia de lo antes mencionado, para mediados del siglo XX el turismo surge como un fenómeno de masas. Así pues, factores como la modernización, la facilidad de acceso a medios de transporte y la mejora de la calidad de vida de la población, se encuentran fuertemente relacionados con el desarrollo de esta industria (Fuller, 2009).

En este sentido y para fines de esta investigación, se propone entender al turismo como lo señala De la Torre (1994), es decir, como el desplazamiento voluntario, temporal y no motivado por razones de lucro de individuos o grupos de personas que se movilizan de su lugar de residencia a un lugar distinto por razones de recreación, descanso, cultura o salud. Además, es preciso señalar que se trata de una actividad social (Khatchikian, 2000), sujeta a la preexistencia tanto de infraestructura como de atractivos turísticos, por lo que se podría hacer referencia de una interdependencia entre dichos factores (Barreto, 2007).

Como señala la OMT (1998), el turismo es una actividad sistémica ya que solo se entiende desde la comprensión de principalmente cuatro elementos interrelacionados, los cuales son la demanda-consumidores-, oferta-productos y servicios-, espacio geográfico-lugar en donde se lleva a cabo la actividad y que supone a una población-, y operadores-empresas mediadoras entre oferta y demanda.

Respecto al primer elemento, la OMT (1998) encuentra tres formas diferenciadas de turismo relacionadas a la procedencia de los consumidores: (1) turismo interno o doméstico-visitantes residentes de un país que viajan dentro del mismo; (2) turismo receptor-visitantes no residentes en el país de referencia; y (3) turismo emisor-habitantes de un país que viajan a otro.

Sobre la oferta de productos y servicios, pues se puede hablar de una diversificación del turismo como consecuencia de la incorporación de nuevos componentes en este negocio. Es así como se pueden identificar dos ramas en el turismo; el turismo convencional y el turismo no convencional o alternativo. El turismo

convencional es aquel que se caracteriza por “incluir productos propios de la sociedad urbana e industrial, con actividades turísticas para grandes masas en cuando a demanda y oferta” (Morillo, 2011, p. 149). Algunas de las actividades dentro del turismo convencional, y que por lo general se encuentran catalogadas como turismo de masas, son aquellas relacionadas con el descanso como el turismo de sol y playa.

La teoría de Turnes y Ash (citado en Acerenza, 2006), en “The Golden Hordes”, señala que el turismo de masas y la industria alrededor de este, son los responsables de la explotación, alienación de los actores involucrados y de la destrucción del ambiente en el que se desarrolla la actividad turística, por lo que consideran que solo con un cambio estructural en el modelo de desarrollo turístico será posible un verdadero desarrollo. Ahora bien, ¿existen otros modelos de desarrollo turístico? ¿Estos efectivamente logran deslindarse de las problemáticas anteriormente mencionadas?

Pues, en tanto la infraestructura y los medios de transporte han cambiado, los operadores de viaje han ido desarrollando conocimientos en función de llevar al turista a lugares remotos y diferentes en donde estos tengan la posibilidad de participar de forma activa, al mismo tiempo que vivan una experiencia única. Es así como nace el turismo no convencional o alternativo, el cual se presenta como una opción distinta y personalizada que involucra directamente al turista, haciéndolo parte activa-participativa de esta actividad y brindando servicios no tradicionales que se desarrollan en medios naturales y que, en ocasiones, pueden implicar cierto nivel de riesgo (Moral, Cañero y Orgaz, 2013).

Dependiendo de los autores, dentro de esta tipología se pueden encontrar diversos tipos de turismo que responden a motivaciones diversas (Acerenza, 1999). Sin embargo, aquellos que más se mencionan en la literatura consultada son: turismo rural comunitario, místico-religioso, ecoturismo y turismo de aventura., Se encuentran ciertos aspectos a considerar en el turismo de aventura: (1) se desarrolla en espacios naturales poco alterados por el hombre o de alto valor ecológico; (2) la realización de las actividades comprendidas en el turismo de aventura requieren cierto esfuerzo físico y e implican niveles variables de riesgo; (3) las motivaciones principales recaen en la necesidad de salir del entorno cotidiano y de lo convencional, por lo que hay una apuesta por el disfrute del entorno; y (4) se utilizan medios no convencionales de transporte para llegar a los destinos que suelen ubicarse en lugares remotos (Rivera,

2010; Mowforth, 1993; Brown, 1993; Iso-Ahola 1980; y Weber, 2001 en Moral Cuadra, Cañero Morales, Orgaz Aguera 2013). Sin embargo, de acuerdo con Adventure Travel and Trade Associations (ATTA), el turismo de aventura ha ido evolucionando por lo que su característica principal es el componente de experiencia al turista que involucra aspectos como naturaleza, cultura y actividad. Las principales actividades enmarcadas en el turismo de aventura son el trekking, kayak, canotaje y rapel.

Una de las características principales del turismo de aventura según un estudio comparativo realizado en Jordania en el 2017 (citado en Centro de Formación en Turismo Perú [CENFOTUR PERÚ], 2020), es que, a diferencia de lo que sucede con el turismo masivo, genera más beneficios en el territorio dado que el 65% de los ingresos se quedan en el destino a comparación con el 14% cuando se trata de turismo masivo. Según un estudio del Banco Mundial (citado en Centro de Formación en Turismo Perú [CENFOTUR PERÚ], 2020) en el 2015, para generar diez mil dólares en la economía local hace falta solamente 4 turistas de turismo de aventura, sobre 9 turistas con un paquete turístico tradicional y 50 turistas de crucero.

Ahora bien, es importante señalar que el espacio geográfico, o también llamado destino turístico, es un lugar específico en donde, tanto la oferta como la demanda confluyen (OMT, 1998). Hablar de espacio geográfico y destino implica la experiencia no solo en el consumo del producto o servicio turístico ubicado en un lugar específico- lo cual implica además considerar a los actores locales en las dinámicas turísticas-, sino también en el desplazamiento requerido previamente. Por último, respecto a los operadores turísticos, son los actores que trabajan articuladamente con intermediarios, como son las agencias de viaje, para vender sus servicios a turistas, o de lo contrario se relacionan directamente con estos últimos.

Están ocurriendo cambios significativos en las condiciones de la demanda turística, como la mayor sofisticación de los consumidores. Los motivos son diversos, sin embargo, estos apuntan a fenómenos que han comenzado a ocurrir en las últimas décadas sobre todo en los países desarrollados. Según la OMT (1998) se debe a cambios en la estructura de la población- como el incremento de población adulta y adulta mayor-, la aparición de nuevas prioridades y estilos de vida- conciencia y preocupación por el entorno, demanda de atención personalizada y calidad del servicio-, niveles más altos de educación, mayor tiempo libre para el ocio- viajes con menor duración pero con más frecuencia-, han dado lugar a viajeros más exigentes

que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras y diferentes. Es así como la industria turística se ha ido diversificando de una manera sorprendente en los últimos años, de forma tal que las organizaciones de este rubro han tenido el reto de adaptarse a las nuevas demandas para lograr atender a una diversidad de públicos diferentes. A lo largo de las décadas, el turismo ha ido transformándose y evolucionando, lo que lo ha llevado a responder a nuevas exigencias y como consecuencia de esto, desarrollar nuevas prácticas de gestión.

#### **1.4.2. Nueva ruralidad y trabajo asalariado**

Para Llambi (1994), “la globalización y la nueva ruralidad son procesos que se encuentran interrelacionados al ser parte de un conjunto de reestructuraciones geográficas, económicas y políticas que tienen lugar a niveles globales, nacionales y locales” (p. 29). El espacio rural en América Latina ha sufrido transformaciones innegables en las últimas décadas dejando de ser entendido en tanto su contraposición a lo urbano y basado principalmente en la predominancia de actividades agropecuarias, estilos de vida comunitarios, relaciones cara a cara, estatus adscritos y tradiciones marcadas (Llambi, 1994; Valcárcel, 2011).

Entonces, la nueva ruralidad podría ser explicada por diferentes rupturas, especialmente aquellas entre la economía y el territorio (Hervieu, citado en Nogar, 2007). Según Valcárcel (2011), esta nueva forma de ver lo rural se encuentra fuertemente relacionada con procesos de aperturas económicas y acercamiento de mercados mundiales y conlleva una transformación en la estructura ocupacional, migración, una mayor concentración del capital y tierra, así como el deterioro de las economías campesinas. En ese sentido, se da un cambio en el rol de la agricultura, que deja de ser la principal y predominante actividad económica de los hogares rurales, en donde se opta por la diversificación de actividades y como consecuencia de ingresos.

El espacio rural se transformó en uno multifuncional en donde cada vez cobran mayor relevancia las actividades no agrarias, existe un mayor flujo entre lo urbano y rural, así como entre lo local y global (Llambi, citado en Kay, 2007). Sin embargo, la difusión del trabajo asalariado y multiocupación trae consigo una precarización del empleo rural (Valcárcel, 2011; Teubal, 2001). Según Gaudin (2019), los empleos predominantes serán aquellos de los rubros agricultura, construcción, manufactura y

servicios, y se caracterizarán por ser no especializados y por lo tanto de baja calificación. Para Kay (2007) el acceso al empleo por parte de la población campesina suele estar asociado a un empleo temporal y precario, siendo esta diversificación de ingresos un mecanismo de sobrevivencia. Es, en el caso de las familias con mayores recursos productivos y niveles de educación que logran insertarse en otro tipo de actividades más rentables como las comerciales (Dirven, citado en Kay, 2007).

De acuerdo a Baca (1985), las familias campesinas venden su fuerza de trabajo de acuerdo a criterios de estacionalidad.

Para la mayoría de los campesinos, durante los meses de intensa actividad agrícola el costo de oportunidad de su fuerza de trabajo es alto, no solo por la elevación de los salarios en su zona de origen, sino también porque salir en esos meses implica dejar labores importantes y poner en riesgo la provisión de alimentos agrícolas de la familia (p. 88).

De esta forma, las familias campesinas ponderan los costos y beneficios del trabajo asalariado. Ahora bien, esto además dependerá de los recursos con los que los campesinos cuenten ya que, aquellos con menores recursos, según el mencionado autor, se inclinarán por desplazarse a las urbes independientemente de los criterios de estacionalidad, dejando a las mujeres e hijos las labores agrícolas. Baca (1985) también señala que estas familias preferirán contar con un empleo relativamente prolongado-que asegure sus ingresos por más tiempo-aunque esto signifique que los salarios serán menores.

La precarización del empleo a su vez se debe a diferentes factores dentro de los que prima la educación. Es así, como las poblaciones indígenas tienen los indicadores más bajos respecto a cobertura a este servicio básico, no solo por la lejanía en que se ubican muchas de las escuelas rurales, sino también por factores como el tiempo que implica la actividad escolar-y por lo tanto lo que se traduce en una reducción de mano de obra sobre las actividades agropecuarias o ingresos de la familia-, los desafíos de la interculturalidad y bilingüismo (Banco Mundial, citado en Gaudin, 2019). De esta forma, la educación se configura un elemento importante para el acceso al trabajo decente y movilidad económica.

De acuerdo con Webb (2013), "la geografía entendida desde su acción directa, es decir, los costos de comercialización y de acceso a información, hasta por su acción indirecta, cuando contribuye a las deficiencias de educación, salud, tecnología, fuerza

política, infraestructura, capital social y otros elementos que limitan la capacidad productiva” (p.21), es una variable importante para el entendimiento del atraso rural.

### **1.4.3. La Empresa y su entorno**

Recursos, sistemas y estrategias. El concepto de empresa, se ha transformado en la medida que la estructura social ha hecho lo propio. Lucas (1992), señala que este concepto que surgió en la revolución industrial teniendo como objeto de estudio las relaciones en la sociedad fabril, ha ido ampliando su campo de acción a medida que la empresa se ha diversificado, y la sociedad ha ido cambiando. De este modo, en la actualidad nos encontramos en una sociedad postindustrial (Sulmont y Távora, 1995), caracterizada, entre otras cosas, por la creación de una economía de servicios en donde la mayor parte de la fuerza de trabajo se desempeña bajo este rubro, dejando de lado las actividades del sector primario-extracción de recursos-, y secundario-industria (Bell, 1973).

Cada especialidad que se dedica al estudio de las empresas, la aborda y se enfoca en diferentes aristas de esta, por lo que resulta dificultoso llegar a una definición consensuada de esta. Sin embargo, para Sulmont (1999) los puntos compartidos por las especialidades pasan por entender que la relación capital-trabajo es transversal, que la empresa incorpora a múltiples actores, como racionalidades, e involucra a su vez derechos e intereses diversos. La definición que se tomará de empresa es “un tipo de organización y de institución social dirigida por un núcleo estratégico relativamente autónomo, que reúne capitales y trabajadores, y cuyo objeto es realizar una actividad económica durable y rentable” (secc. Esquema interpretativo). Es así como la empresa debe compatibilizar en primer lugar sus fines particulares-asociados a los excedentes-, para luego cumplir su función social-necesidades de los actores y del medio en el que se desarrolla.

En el estudio “La Empresa: Una mirada sociológica” Sulmont (1999) señala que la empresa para existir necesita congregarse una serie de recursos con el fin de utilizarlos eficientemente y así generar valor en los servicios que esta ofrece. De esta forma, el autor identifica 6 recursos también llamados factores de producción. El primero de ellos hace referencia a los recursos naturales, el segundo a los artefactos materiales (equipos y tecnología), el tercero se refiere a las capacidades humanas (corporalidad, energía física pero también habilidades y conocimientos sobre todo

para innovar y dirigir), el cuarto recurso consta de los activos sociales y culturales (reputación, imagen y prestigio, lazos de confianza), el quinto engloba a los conocimientos e información (dominio de tecnología, comercio y finanzas así como acceso a redes de información), mientras que el sexto está relacionado con la confianza de los inversionistas y entidades financieras.

Según Sulmont (1999), la empresa cuenta con sistemas de acción que tienen como componentes a personas y los recursos antes mencionados, que se articulan mediante actividades interdependientes, las cuales generan un resultado que sirve para retroalimentar al sistema y así reproducirse, generando su permanencia en el tiempo. Para el autor, la empresa cuenta con cuatro sistemas y campos de acción que las relacionan con su entorno: (1) núcleo estratégico; (2) regulación institucional; (3) organización administrativa; y (4) organización operativa. El núcleo estratégico hace referencia a la articulación de los recursos y capacidades decisivas como creatividad estratégica, innovación, poder de movilización del capital y capacidad de dirección; las cuales son lideradas por el sujeto promotor<sup>8</sup>. La regulación institucional son las reglas de juego y normas que la empresa debe seguir para relacionarse con la sociedad. La organización administrativa consiste en la planificación y control de la actividad para que esta se realice en óptimas condiciones y aporte a la sociedad desde el core de su negocio. Por último, la organización operativa ejecuta la actividad. Así pues, según Sulmont y Távora (1995) “la sociología busca acercar la racionalidad económica y de los sistemas con el componente subjetivo de las personas, sin dejar de lado en el análisis a las instituciones y contexto” (p.9).

El concepto moderno de estrategia, ha sido trabajado por distintos teóricos principalmente de la rama de la administración y ha ido entendiéndose desde múltiples enfoques a lo largo de los años. Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), la estrategia se puede definir como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 10). De esta forma la formulación apropiada de una estrategia, que toma en cuenta tanto los atributos como deficiencias internas, contribuirá en la asignación de los recursos de una organización a fin de tener la capacidad de proveer posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de otros actores.

---

<sup>8</sup> El sujeto promotor puede ser una figura individual, grupal o institucional.

Por otro lado, Porter (1996) señala que las estrategias son un camino que toman las empresas para mejorar o deteriorar su posición al interior de su sector. En este marco, indica que existen tres estrategias genéricas que una empresa puede implementar con el fin de obtener ventajas competitivas en su sector: (1) liderazgo de costos; (2) diferenciación; y (3) enfoque. Según el autor para lograr efectivamente una ventaja competitiva es necesario que la empresa se enfoque una de las ventajas antes mencionadas con el fin de que esta sea estratégica.

El liderazgo de costos se centra en la capacidad de la empresa de reducir sus costos totales, de forma tal que sea aquella con menos costos del sector. Esto se puede lograr a través de mecanismos distintos en cada industria, pero algunos ejemplos podrían ser por medio de fuerza de trabajo barata, capacitación eficiente al personal, implementación de tecnologías propias, etc., minimizando así los costos en todas las áreas posibles. Ahora bien, el autor menciona que esta estrategia funciona en tanto se manejen precios similares o menores al resto del sector y siempre y cuando el producto o servicio ofrecido sea percibido similar o comparable al de los competidores (Porter, 1996).

En cuanto a la estrategia de diferenciación, esta hace referencia a la elección de atributos o características por parte de la empresa que la hagan única en el sector en el que se desempeña y la permita diferenciarse de sus competidores y verse atractiva para los consumidores. Porter (1996) señala que las diferencias pueden darse en relación a las características de cada sector y unas pueden ser más fáciles de identificar que otras, siendo algunos ejemplos los relacionados con el producto o servicio per se, forma de entrega o de venta, fuerza de ventas capacitada adecuadamente, etc. De esta manera, ofrecerá al consumidor un producto o servicio con características específicas que sean valoradas por su público objetivo, el cual se encontrará dispuesto a realizar un pago más alto.

Respecto a este punto, de acuerdo con Porter (1996), se deben tomar en consideración los criterios de compra del comprador que son criterios de uso y de señalamiento. Es por medio de ambos criterios que la empresa creará una forma única de valor que ofrecerá al comprador que trascenderá en el tiempo. Los criterios de uso son entendidos como aspectos específicos y tangibles de lo que crea valor para el comprador. Dentro de estos se pueden encontrar: calidad, características, etc. Por su parte, se considera que el criterio de señalamiento “reflejan las señales de valor que

influyen en la percepción del comprador sobre la capacidad de la empresa para satisfacer su criterio de uso". (p. 161). Es decir, los criterios de señalamiento son entendidos como aspectos respecto a la percepción que tienen los compradores del valor generado por la empresa. Algunos de estos pueden ser: reputación o imagen, publicidad acumulada, peso o apariencia externa del producto, empaquetado y etiquetas, apariencia e instalaciones, tiempo en el negocio, lista de clientes, participación en el mercado, etc.

Finalmente, la estrategia de enfoque tiene por objetivo centrarse en un segmento en particular del mercado, de modo tal que sus esfuerzos sean canalizados a este grupo específico buscando una ventaja competitiva. Es en este sentido que Porter (1996) plantea cuatro variables de segmentación a considerar: variedad del producto-según precio, características, etc.-, tipo de comprador-según características demográficas, estilos de vida, idioma, etc.-, canales de distribución-según venta directa, envío directo, venta por medio de distribuidores, etc.-, y ubicación geográfica del comprador.

Sostenibilidad y diálogo con grupos de interés. La sostenibilidad es un concepto transversal y relativamente nuevo que ha partido del término de desarrollo sostenible el cual aparece por primera vez en el Informe Brundtland en 1987. Este informe elaborado para las Naciones Unidas, surge como consecuencia de la gran preocupación de la comunidad internacional que se ha ido incrementando durante décadas, frente a los efectos del desarrollo económico por sobre el ambiente. En este documento, se define al desarrollo sostenible como aquel "que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1987, p. 59). A partir del momento que en el que el desarrollo sostenible fue puesto en agenda, comenzó a ser un componente que progresivamente se fue tomando en consideración en la gestión de los organismos supranacionales y gobiernos nacionales.

Años más tarde, en la Conferencia de la ONU sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (Segunda Cumbre de la Tierra) en 1992, se modifica la definición acuñada anteriormente, la cual se enfocaba en la protección ambiental. Se incorporan tres grandes ejes que deben concertar para lograr el desarrollo sostenible: desarrollo económico, desarrollo social y protección ambiental. Este concepto más amplio, es el

que ha sido incorporado con el devenir de los años, en diferentes disciplinas y esferas de la vida social y económica. Es así como el desarrollo sostenible pasa a ser una responsabilidad compartida por todos los actores, dentro de los cuales se encuentran las empresas, quienes por medio de este buscan llegar a la sostenibilidad.

Así pues, si bien las definiciones de sostenibilidad empresarial son diversas y hacen hincapié en diferentes aspectos de esta, se destacan los siguientes elementos claves: (1) abarca tres dimensiones o ejes-económico, social, ambiental; (2) se encuentra una necesidad de establecer relaciones en múltiples escalas y de valor funcional con grupos de interés; y (3) se apunta a la menor vulnerabilidad y por lo tanto a la disminución de riesgos asociados.

concepto complejo y multidimensional para definir empresas que crean valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones y a reorientar su cartera de competencias hacia tecnologías sostenibles y competitivas. Por ello, obtienen mejor reputación, transparencia y buen gobierno llegando a mejores resultados económicos, son más atractivas para trabajar, menos vulnerables a las crisis y más atractivas para inversionistas responsables (Garzón e Ibarra, 2014, pp. 59-60)

Como señalan Bradley y Parrish (citado en Garzón e Ibarra, 2014) los principios que siguen las empresas sostenibles son dos: (1) la gestión de relaciones de valor funcional con grupos de interés en donde una entidad contribuye a la existencia de otra; y 2) asegurar el éxito y supervivencia de la organización. Estos dos principios son aquellos aspectos que distinguen a una empresa sostenible de otra que implementa prácticas de responsabilidad social.

Ahora bien, es necesario mencionar que las empresas en función a su core de negocio harán énfasis en la gestión de determinados temas para cada uno de los tres ejes señalados. Para la OMT el turismo sostenible es aquel que “satisface las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades receptoras teniendo en cuenta las repercusiones que puede generar y protegiendo e incrementado las oportunidades a futuro” (OMT, web). En este sentido, de acuerdo a la OMT, dentro de las consideraciones necesarias para referirse a turismo sostenible, se encuentran tres elementos fundamentales. (1) aspecto económico, en donde se parte de la idea de que, al ser la actividad turística un negocio, su principal objetivo es el ser rentable y económicamente viable a largo plazo; (2) aspecto social, el cual se

encuentra basado en la necesidad de respetar la cultura de las comunidades receptoras, conservar sus activos arquitectónicos, culturales y sus valores, de la misma forma que fomentar la interculturalidad; y (3) aspecto ambiental, el cual propone proteger y conservar el medio ambiente en el que esta actividad se desarrolla, dándole un uso apropiado a los recursos que la naturaleza proporciona y que sirven de insumo al turismo.

En este sentido, los diferentes puntos que deben de atender las empresas turísticas son abordados tanto por la academia como por consultoras y organizaciones especialistas como el Global Reporting Initiative, Dow Jones Sustainability Index, Sistema B, etc. En la Tabla 1 (p. 38) se muestra un comparativo de los aspectos considerados prioritarios a abordar de acuerdo a cada eje de la sostenibilidad.

Es así, como en el caso de las empresas y de la literatura, se encuentran ambigüedades-que se van superando con el transcurso del tiempo-entre lo que se entiende por filantropía, inversión social y responsabilidad social, “la ambigüedad se deriva también del hecho que las empresas no establecen una distinción clara entre filantropía, inversión social y RSE, e incluyen a todas bajo una misma denominación: la RSE o de inversión social” (Sulmont, 2000, p. 374). No obstante, existe consenso respecto al nivel de desarrollo que la implementación de estos conceptos supone en la incorporación a la gestión empresarial.

La Responsabilidad Social ha sido abordada y entendida de diversas formas, experimentando cambios en función a puntos de vista y diferentes momentos en el tiempo. Milton Friedman en la década de los 70s afirmó que las empresas debían limitarse a generar valor para los accionistas, y que en ese sentido la única responsabilidad social que tenían era con ellos mismos, al utilizar sus recursos e incrementar sus beneficios. En cambio, Sulmont (1999) la define como la forma en que la empresa busca legitimarse socialmente al contribuir con el bien común de dos formas complementarias, siendo la primera y esencial el producto de su actividad, y la segunda su contribución con el desarrollo sostenible del entorno social, ambiental y de sus trabajadores. Licandro (2016) añade en “Responsabilidad Social Empresarial. Reflexiones, Investigaciones y Casos”, que la responsabilidad social surge como “una filosofía de negocios que propone a las empresas asumir responsabilidades por los impactos negativos no regulados que sus acciones y decisiones tienen sobre sus stakeholders” (p. 11), lo que entiende Sulmont (1999) como “efectos no deseados de

los intercambios del mercado sobre la estructura social” (secc. Las externalidades). El autor señala que esta reducción o mitigación de impactos, implica para la empresa un esfuerzo adicional, ya que los costos aumentan, lo que podría significar una reducción de su rentabilidad en el corto plazo.

De acuerdo a la norma ISO 26000 parte también importante de la responsabilidad social es tomar a los cambios como oportunidades y aprovecharlos para incrementar la competitividad de la organización. Así pues, se encuentra que la Responsabilidad Social es una nueva forma de hacer negocios, que alineada a una estrategia corporativa, busca legitimar a las empresas a través de las prácticas orientadas a reducir o mitigar impactos que van más allá de las regulaciones establecidas. Además, cobra relevancia el relacionamiento con los grupos de interés, a lo que Durand (2003) resalta la actitud más proactiva de las empresas en pos de mejorar sus relaciones con la comunidad.

**Tabla 1**

*Aspectos prioritarios por eje de sostenibilidad*

	<b>Wagner, Bicen y Hall (citado en Arboccó y Maita, 2020)</b>	<b>DJSI (citado en S&amp;P Global / RobecoSAM AG, 2020)</b>	<b>Rainforest Alliance (2015)</b>
Eje Económico/ Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribuir económicamente a la comunidad local y residentes.</li> <li>-Sistema turístico compuesto por empresas económicamente viables.</li> <li>-Industria económicamente viable.</li> <li>-Generar una estrecha coordinación entre la oferta y la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Códigos de Conducta</li> <li>-Gestión de relaciones con clientes</li> <li>-Gestión de riesgos y crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de gestión sostenible</li> <li>-Gestión de la calidad</li> <li>-Gestión de recursos humanos</li> <li>-Gestión de seguridad</li> <li>-Gestión de comunicación y mercadeo</li> <li>-Gestión de proveedores</li> <li>-Educación para la sostenibilidad.</li> </ul>
Eje Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conservar la biodiversidad.</li> <li>-Evitar la degradación de los recursos.</li> <li>-Respetar la capacidad de carga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de cambio climático</li> <li>-Política ambiental y sistemas de gestión</li> <li>-Ecoeficiencia operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio climático</li> <li>-Uso racional del agua y energía</li> <li>-Protección de biodiversidad</li> <li>Protección de áreas naturales</li> <li>-Contaminación</li> <li>-Gestión integral de desechos sólidos</li> </ul>
Eje Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunidad receptora beneficiada.</li> <li>-Participación y planificación del destino e involucrados.</li> <li>-Educación, empleo y salud.</li> <li>-Satisfacción de los turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Derechos humanos</li> <li>-Salud y seguridad ocupacional</li> <li>-Relacionamiento con grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribución al desarrollo local</li> <li>-Legalidad y ética de prácticas laborales</li> <li>-Respeto a las culturas y poblaciones locales</li> <li>-Rescate y protección patrimonio histórico- cultural</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el ideal es que toda empresa compatibilice ambos fines-su actividad con el desarrollo sostenible-, “la empresa ‘post-capitalista’ es aquella que, sin desatender la rentabilidad del capital y la producción de utilidades para los accionistas, se recentra en la actividad productiva que la legitima socialmente” (Sulmont, 1999, secc. Función social y fines particulares de la empresa). Sin embargo, en primera instancia se debe asegurar la reposición del capital invertido para luego apostar por su legitimación social. En este sentido, es necesario tomar en cuenta que por lo general una característica de las pequeñas y medianas empresas, es que más que la función social, lo que prima es la ganancia de utilidades debido al contexto institucional en el que están inmersas.

La RSE encuentra resistencia en los estratos de las empresas que cuentan con menos recursos y poder. La mediana empresa es muy vulnerable a la competencia y es objeto de presiones de corto plazo; su margen de ganancia no le permite realizar mucha inversión social. La posibilidad de tal inversión aún más remota en el caso de las pequeñas empresas. Para sobrevivir, muchas de ellas tratan de evadir los gastos fiscales y sociales, y son fuertemente destructoras de recursos naturales (Sulmont, 2000, p. 374).

Por su parte, la inversión social tiene por objetivo responder a exigencias sociales específicas-de comunidades o poblaciones que tienen relación con la empresa-para obtener determinados retornos como pueden ser: condiciones favorables para su operación, licencia social, buena reputación. En cambio, la Filantropía es definida por Licandro (2016) como una forma de colaboración altruista que no genera retornos a la empresa, responde a motivaciones particulares de los líderes o dueños de la organización, más no a una estrategia corporativa y se encuentra dirigida a un colectivo que no constituye parte de los grupos de interés identificados por la empresa.

Grupos de interés. Sin duda, el relacionamiento de las empresas u organizaciones con sus grupos de interés es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos o metas, y por consiguiente para la sostenibilidad de estas. Los grupos de interés están constituidos por aquellos grupos e individuos que son, pueden o creen verse afectados por algún aspecto de las actividades de una organización y aquellos que tienen o pueden tener algún interés o pueden afectar a esta.

Mitchell, Agle y Wood (1997) plantearon la teoría de los Atributos y Prominencia que contribuye a identificar los grupos de interés en función a la posesión de ciertos

atributos, así como entender la relevancia que estos pueden cobrar en un momento específico para una organización o actores determinados, y en ese sentido comprender las decisiones gerenciales sobre el actuar con estos grupos o actores.

Esta teoría, pone énfasis en tres atributos: (1) poder; (2) legitimidad; y (3) urgencia. De acuerdo a los autores, estos contribuirán a conocer “different types of stakeholders with different expected behavioral patterns regarding the firm” (Mitchell et al., 1997, p. 12). Es importante mencionar que a pesar que esta teoría no ha sido planteada desde las ciencias sociales, las contribuciones de estas han sido fundamentales en el entendimiento de los atributos antes mencionados. Del mismo modo, se encuentra que en algunas de las teorías organizacionales que explican las relaciones empresariales con grupos de interés, han sido tomadas anteriormente en cuenta únicamente los dos primeros atributos mencionados-poder y/o legitimidad-, más no se ha considerado a la urgencia como factor relevante.

Un aspecto en el que ponen énfasis los autores es en la naturaleza dinámica de esta teoría, ya que señalan que los tres atributos mencionados suelen ser transitorios, pudiendo variar en el tiempo en función de las circunstancias y relaciones que sean materia de análisis, y en este sentido los actores pueden ganar o perder relevancia. Del mismo modo la presencia de los atributos responde a las percepciones de los involucrados en una realidad construida socialmente, por lo que el componente subjetivo es alto. Por último, se señala que estos actores u organizaciones podrían ser o no conscientes de poseer uno o más de estos atributos, y de serlo podrían elegir no tener acciones que respondan a ellos y más bien tomar una actitud pasiva.

El poder es ostentado por una de las partes en cuestión en la medida que lo tenga o que acceda a diferentes medios coercitivos, utilitarios o normativos que contribuyan a que se imponga en la relación-si es que es ejercido- y siente las pautas de esta. Debido a su naturaleza transitoria, cualquiera de las partes puede adquirirlo o perderlo. El concepto de legitimidad, es tomado por los autores de la obra de Suchman (citado en Mitchell et al., 1997), quien propone que esta tiene su base en lo socialmente construido. Es decir, en aquello que es deseado, esperado y aceptado dentro de un sistema social en donde existen normas, valores y creencias que rigen el comportamiento de las personas e instituciones. En este sentido, la legitimidad contribuye a identificar a los grupos de interés en los que se merece poner el foco de análisis por la naturaleza de sus requerimientos y expectativas. Es así como

“Legitimacy gains rights through power and voice through urgency” (p. 870). La urgencia, es definida por los autores como el grado en que los grupos de interés requieren o exigen atención inmediata<sup>9</sup>. Además, ellos señalan que únicamente se puede hablar de urgencia cuando se cumplen dos condiciones: (1) cuando la relación o el reclamo es sensible en el tiempo; y (2) cuando la relación se considera importante o crítica.

Ahora bien, ¿cómo se relacionan estos atributos y cuáles son los efectos que pueden generar? Mitchell et al. (1997) elaboraron una clasificación de los grupos de interés en función a los atributos que estos puedan tener, misma que se observa en el **Gráfico 1** (p.42).

- Inactivos (1): Tienen poder, mas carecen de legitimidad y urgencia. Tienen poca o ninguna interacción, por lo que el poder con el que cuentan no es ejercido. No obstante, cuentan con un potencial para adquirir un segundo atributo por lo cual no deben de ser dejados de lado. Además, es posible que un grupo de interés inactivo pueda intentar ejercer su poder latente en una circunstancia específica.
- Discrecionarios (2): Cuentan con legitimidad, pero no con poder ni urgencia por lo que su capacidad de influencia es limitada.
- Exigentes (3): Tienen demandas urgentes, pero no cuentan con poder ni legitimidad. Usualmente se los pueden considerar incomodos y molestos, mas no peligrosos para los intereses de la organización.

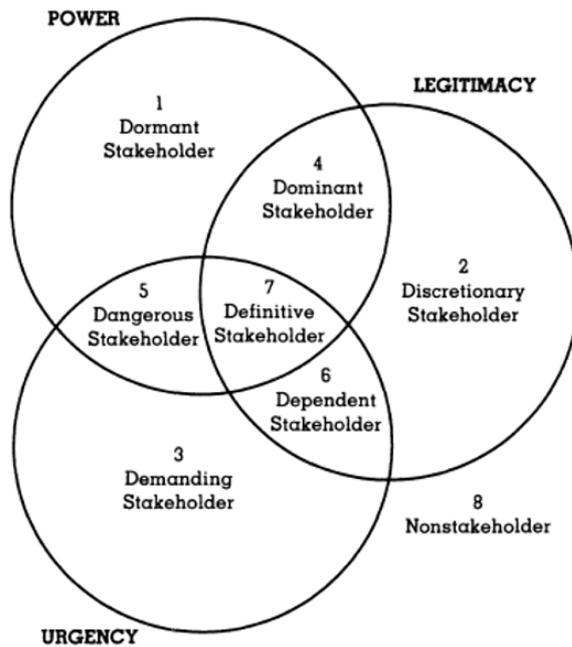
En los casos en donde dos de los tres atributos estén presentes, se considera que existirá un mayor nivel de compromiso entre los actores, y por lo tanto se les daría una mayor prioridad a los reclamos de los grupos de interés involucrados. Para los casos de las siguientes categorías se podrá hablar de una prominencia media.

---

<sup>9</sup> La necesidad de atención puede darse para tratar prevención de pérdidas, búsqueda de metas conjuntas, etc.

## Gráfico 1

Tipología de grupos de interés con uno, dos o tres atributos presentes



Fuente: Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, (Mitchell et al., 1997).

- Dominantes (4): Cuentan con poder y legitimidad para influir en la empresa. Debido a esto lo que se busca es atender expectativas, invertir en diálogo y mantenerlos informados sobre la gestión.
- Dependientes (6): Tienen legitimidad y urgencia, y tal como señalan los autores, “specifically, in combination with legitimacy, urgency promotes access to decision-making channels” (Mitchell et al., 1997, p. 870). Sin embargo, debido a su falta de poder, dependen de otros grupos de interés poderosos, o de la acción voluntaria de la empresa para asegurar que sus intereses sean atendidos.
- Peligrosos (5): Cuentan con poder y urgencia. Cuentan con el espacio y la posibilidad de obligar, utilizando medios coercitivos, a los actores a tomar ciertas acciones o realizar cambios significativos.

La prominencia será alta cuando los tres atributos anteriormente descritos se encuentren presentes.

- Definitivos (7): Grupos cuyos intereses, al tener los tres atributos, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

Fernández y Bajo (2013) señalan que la empresa debe ser entendida y conceptualizada desde el conjunto de los grupos de interés en red que interactúan entre sí. Los autores mencionan que, al tener cada grupo de interés objetivos distintos, estas interacciones podrían ser conflictivas en cierto punto, así como cabría la posibilidad que algunos de estos establezcan alianzas. La sostenibilidad nace y se entiende dentro de la lógica capitalista, en donde las empresas buscan perdurar en el tiempo y lo hacen por medio de la eficiencia y eficacia de su gestión, pero además incorporan otros criterios que suman a la generación de valor cuando se insertan en el *core* del negocio por medio de estrategias.

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación es un estudio que abarca los tres ámbitos señalados por Babbie (1996); el exploratorio, el descriptivo y el explicativo, siendo principalmente exploratorio. Esto se debe fundamentalmente a que los estudios organizacionales de las empresas de turismo, y en particular de turismo de aventura, son un tema poco trabajado por lo que esta investigación busca explorar un aspecto nuevo dentro de la sociología. No obstante, además de identificar este caso e indagar respecto a sus particularidades también se espera explicarlas y así contribuir al desarrollo e interés en las empresas de la industria turística desde las ciencias sociales. En este sentido como señala Fernández, Baptista y Sampieri (2010), dependiendo del alcance de la investigación se verá conveniente o no la formulación de hipótesis que provean explicaciones tentativas. En el caso de las investigaciones exploratorias, la formulación de hipótesis es prescindible al estudio a diferencia de las de corte descriptivo, correlacional y explicativo.

La unidad de análisis es de tipo organizacional por lo que la empresa de turismo de aventura será aquella que se tome en cuenta para este estudio; sin embargo, también se incluirá en el análisis a los actores con los que esta se interrelaciona. Es por esto que se consideró relevante que esta información sea complementada por información proporcionada por trabajadores que forman parte del personal operativo de la empresa y expertos en el rubro del turismo del departamento de Cusco, ya que ayudará a proporcionar mayores alcances sobre el contexto. En cuanto a la dimensión temporal de la investigación es importante señalar que esta es de corte transversal ya

que lo que se busca es poder entender las estrategias y prácticas de la empresa de turismo para enfrentar las contingencias del entorno y mantener su continuidad en el tiempo.

### **1.5.2. Selección de casos**

Para la siguiente investigación se ha optado por hacer un estudio de caso. Como se ha mencionado, se ha seleccionado el caso de la agencia de turismo de aventura Explorandes en Cusco.

La agencia de turismo Explorandes fue creada en 1975, siendo su primera oficina la ubicada en el departamento de Cusco. Posteriormente, se expandió por el territorio nacional, de forma tal que a la fecha cuenta con sedes en los departamentos de Huaraz, Lima y Puno. En el 2016, la empresa contaba con 40 trabajadores en planilla, de los cuales 25 eran trabajadores contratados en la sede de Cusco. Sin embargo, la base de su actividad recae en trabajadores eventuales contratados por medio de recibos por honorarios, quienes hacen posible y ejecutan los servicios prestados por la agencia. La elección de la agencia Explorandes se basa en los siguientes cuatro criterios: (1) tiene más de 40 años de trayectoria en el sector turismo operando el Camino Inca; (2) es una empresa pionera en el turismo de aventura; (3) cuenta con certificaciones de procesos y operación que engloban ámbitos sociales y ambientales; y (4) se ha desarrollado a la par-y ha sido partícipe-al establecimiento de regulaciones y normativas del sector. Se opta por los criterios mencionados ya que con dicha combinación se intenta responder a la elección de una empresa de turismo de aventura que ha logrado perdurar y crecer en el tiempo en una industria altamente volátil.

Se plantea que el presente estudio se base en técnicas cualitativas de investigación dado que se pretende conocer las estrategias y principales prácticas implementadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes-Cusco para adaptarse a contingencias y eventos de distinto tipo en un periodo de 40 años. De modo tal que, para comprender lo anteriormente planteado, primero ha sido necesario reconstruir y describir el proceso histórico de la empresa y, en segundo lugar, pasar al análisis tanto de las estrategias como prácticas-sociales y ambientales-que han permitido su permanencia en el tiempo. La metodología cualitativa permitirá conocer el caso de estudio a fondo y contar con un enfoque interpretativo.

### **1.5.3. Fuentes de información utilizadas**

Las fuentes de información que se han empleado para la investigación son tanto primarias como secundarias. La información primaria ha sido recolectada durante el trabajo de campo se ha dado entre junio del 2015 y junio del 2016, además de una última entrevista en agosto del 2020. Con respecto a las fuentes secundarias, se ha realizado una revisión bibliográfica que permite contextualizar el estudio. Esta información recae principalmente en datos recogidos del MINCETUR, Observatorio Turístico del Perú, entrevistas realizadas por terceros a Alfredo Ferreyros (fundador de Explorandes), material audiovisual de la agencia y trabajos de investigación puntuales que abordan directa o indirectamente la situación de las empresas de turismo de aventura y de sus trabajadores. Además, se han revisado documentos que la empresa ha proporcionado, tales como su memoria por los 30 años de operación, los cuales van únicamente desde el año 1993 hasta la actualidad debido a que los registros anteriores se perdieron en un atentado terrorista producido durante la época del conflicto armado interno en la calle donde inicialmente se encontraba la sede de Explorandes-Lima.

### **1.5.4. Técnicas de recolección y análisis de información**

Se plantea que el principal instrumento es la entrevista semiestructurada lo que permitirá una comprensión desde los actores principales, teniendo mayor flexibilidad para abordar los temas y permitiendo que algunos no mapeados surjan. Esta herramienta facilitó especialmente el recojo de información en tanto se trata de una investigación fundamentalmente exploratoria, por lo que fue importante mantener una actitud abierta frente a la información que puedan proporcionar los entrevistados. Las entrevistas fundamentalmente se han realizado al personal directivo y ejecutivo de la empresa tanto de la sede en Lima como de Cusco ya que estos actores cuentan con una mirada estratégica, son los encargados de la toma de decisiones y tienen acceso y manejo de información. Del mismo modo, son estos actores los que han sido parte del proyecto por durante varios años, por lo que tienen un conocimiento intrínseco de la organización.

De forma complementaria y dirigida a los líderes de la empresa, se consideró la herramienta de la línea de tiempo ya que de esa forma se podrá realizar un recuento de la historia empresarial de Explorandes, identificando cambios, continuidades,

etapas o hechos específicos. Además, debido a que el turismo es una actividad estacional se ve conveniente incluir el instrumento del calendario de actividades anual, el cual busca recoger información referida a cambios estacionales en el año-en cuanto a demanda y condiciones climáticas-, principales tipos de labores-planificación, captación de fuerza de trabajo, proyectos sociales, estrategias, etc. Respecto a la secuencia de su aplicación, se cree importante ordenar las herramientas metodológicas de forma tal que se comience conociendo lo más general y se culmine con datos específicos. En este sentido, se plantea desarrollar primero la línea del tiempo para pasar luego al calendario de actividades anuales y por último a la entrevista.

De forma complementaria y con el objetivo de conocer la perspectiva de distintos actores involucrados en la gestión empresarial, es que se consideró incorporar en el trabajo de campo al personal operativo de la agencia de turismo por tratarse de actores esenciales para la prestación de servicios. No obstante, debido a la naturaleza de su actividad y a los espacios en donde esta se desarrolla, se encontraron limitaciones para acercarse a estos actores. A pesar de esto, es que se logró finalmente entrevistar a porteadores y cocineros, siendo la mayor parte de los acercamientos mientras estos actores se encontraban en la agencia de turismo, motivo por lo que las entrevistas fueron bastante puntuales.

Adicionalmente, se realizaron otras entrevistas con actores del sector público y privado relacionados a la industria turística con el fin de ahondar en el contexto en el que se desarrolla la actividad, pero, además, tener mayores alcances respecto a las problemáticas y prácticas del turismo de aventura Cusco. Todas las guías de recojo de información utilizadas se encuentran en la sección de anexos del presente documento (ver Anexo A).

Además, se elaboró la matriz de conceptualización metodológica (ver Anexo B), herramienta que ayudó a estructurar la investigación. Una vez finalizado el recojo de información, se procedió con la sistematización y posterior análisis de la data reunida.

Por último, es importante señalar que en todos los casos se informó a los involucrados sobre el estudio y se contó con su consentimiento del uso de la información para fines académicos. En los casos en que no se han incluido los

nombres de los entrevistados ha sido para mantener en reserva su identidad dado que el ecosistema del turismo de aventura en Cusco es acotado.

**Tabla 2**

*Líderes de Explorandes entrevistados*

Nombre	Sexo	Lugar de residencia	Cargo que desempeña	Tiempo de trabajo en Explorandes
Alfredo Ferreyros Gildemeister	Hombre	Lima	Fundador de Explorandes	45 años (1975-2021)
Daniela Méndez Scheelje	Mujer	Cusco	Gerenta de Ventas y Reservas-Cusco	8 años (2013-2021)
Martin Romero Wolf <sup>10</sup>	Hombre	Lima	Gerente General de Explorandes	6 años (2004-2007-Gerente de Marketing) (2018-2021)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3**

*Trabajadores de Explorandes entrevistados*

Nombre	Sexo	Cargo que desempeña	Tiempo de trabajo en Explorandes
Trabajador 1	Hombre	Porteador	2 años
Trabajador 2	Hombre	Porteador	5 años
Trabajador 3	Hombre	Cocinero	11 años
Trabajador 4	Hombre	Cocinero	10 años
Trabajador 5	Hombre	Cocinero	7 años

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Actores del sector público y privado entrevistados*

Nombre	Sexo	Lugar de Trabajo	Cargo que desempeña
Especialista 1	Hombre	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Docente de la facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo
Empleada 1	Mujer	Agencia de turismo de la Plaza de Armas de Cusco	Empleada
Empleada 2	Mujer	Agencia de turismo de la Plaza de Armas de Cusco	Empleada
Empleado 3	Hombre	Agencia de turismo de la Plaza de Armas de Cusco	Empleado
Edgar Córdova	Hombre	Andean Key Travel	Guía turístico
Thomas Burton Hendrickson	Hombre	Inka Tours and Travel Adventures (ex Peruvian Andean Treks)	Fundador y Gerente General
David Canal	Hombre	Municipalidad Distrital de Ollantaytambo (2011-2014)	-Ex porteador y ayudante de cocina en Explorandes. -Alcalde de Municipalidad Distrital de Ollantaytambo (2011-2014)

Fuente: Elaboración propia.

<sup>10</sup> La entrevista a Martin Romero se realizó en el 2020.

## **Capítulo 2: El proceso histórico de Explorandes**

En el presente capítulo, se presentará el caso de estudio y su relación con el contexto político, social y económico del Perú con el objetivo de tener una mirada a nivel macro-país y meso-empresa. Se partirá por presentar los factores que posibilitaron el surgimiento de esta agencia de turismo de aventura, para luego pasar a conocer las etapas identificadas de desarrollo institucional y fortalecimiento.

### **2.1. Origen**

Explorandes, constituida en 1975, fue la primera agencia de turismo de aventura en el departamento de Cusco y en el Perú. La creación de Explorandes, se originó a partir de la asociación entre dos inversionistas: Alfredo Ferreyros y Luis Raffo.

En su creación conjugaron diversos factores. En primer lugar, con el inicio del proceso de reforma agraria en 1969, se modificaron las condiciones socioeconómicas del Perú. Para un grupo considerable de la población de terratenientes, esta significó un cambio en el tipo de actividad económica debido a la ley impartida en donde se limitaba la tenencia de la tierra. Esto tuvo diversas implicancias para los hacendados ya que se vieron forzados a re direccionar sus actividades productivas agrícolas hacia otras. Como señalan Contreras y Cueto (2004), el Estado buscó fomentar que parte de los bonos de la deuda agraria se invirtieran en crear una industria nacional, lo cual finalmente fracasó debido al poco interés de los ex terratenientes. Sin embargo, hubo casos como el de los Romero, que aprovecharon esta oportunidad para incursionar en el sector industrial y financiero convirtiéndose, con el tiempo, en uno de los grupos empresariales más grandes e importantes del Perú.

Los Ferreyros, una de las familias hacendadas de la costa norte del país, contaban con una serie de recursos obtenidos por medio de la actividad agrícola antes de que se llevara a cabo la reforma agraria. Fue, el capital económico acumulado el que posibilitó que la familia pueda invertir en la educación de sus hijos fuera del país, lo que posteriormente constituiría un activo esencial para su desarrollo profesional y para la mantención de su status socioeconómico. Sin embargo, la reforma agraria determinó un cambio en el rumbo profesional de Alfredo Ferreyros quien había estudiado en Estados Unidos Ciencias Agrícolas con el fin de hacerse cargo de las

propiedades familiares, lo que no pudo concretarse al haber sido expropiadas estas por el gobierno militar.

En segundo lugar, la visión empresarial de Alfredo Ferreyros le permitió realizar un cambio de rumbo en sus perspectivas profesionales. Es así como en 1973 viajó a Cusco, donde en un primer momento estableció la primera imprenta offset en la ciudad, la cual editó los primeros planos y guías del Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu. Una de esas guías, fue la titulada "Journey through the Clouds" la cual fue impresa a solicitud de una pareja de americanos que habían hecho el Camino Inca a Machu Picchu (Explorandes, s.f). A raíz de este suceso, empezó a avizorar un nuevo negocio dirigido al turismo de aventura.

En tercer lugar, se evidencia que el hecho de haber tenido la posibilidad de aprender como segunda lengua el inglés, durante los años setenta en un contexto en donde no muchos latinoamericanos tenían esa oportunidad ni lo consideraban prioritario, constituyó un pilar esencial en la captación del que sería el público objetivo de la agencia de turismo y la creación de redes comerciales requeridas. Se encuentra que en un primer momento fue por medio de este idioma que Alfredo Ferreyros atiende y conoce el trabajo de la pareja de americanos que habían recurrido a su imprenta para editar una de las primeras guías del Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu, hecho que le llamó la atención y que influyó como experiencia. Poco tiempo después, el dominio del inglés jugaría un rol importante en la captación directa de los mochileros que se encontraban interesados en realizar un tipo de turismo diferente al convencional. Más adelante, se vería que el cambio en el público objetivo-pasar de mochileros a turistas con mayor poder adquisitivo y captados en sus propios países- y en la forma de captación-pasar de directa a indirecta por medio de socios en diferentes países del mundo-pudo realizarse debido al conocimiento de un idioma universal que facilitaba tanto, la captación de los partners, como las oportunidades de aprendizaje y relacionamiento con estos.

No obstante, el inglés no fue el único idioma que aprendió Alfredo Ferreyros. Es, durante el periodo en que cursa sus estudios de Ciencias Agrícolas en Estados Unidos que llevó como curso electivo el quechua (Ferreyros, entrevista personal). Este idioma, si bien en un principio pudo ser visto como una herramienta para facilitar el rol que desempeñaría en la hacienda de su familia al culminar sus estudios, luego se constituyó como pieza clave en el desarrollo del nuevo negocio. Fue por medio del

quechua que pudo comunicarse con los pobladores de las comunidades altoandinas de Cusco por donde pasaba al realizar sus caminatas de exploración, específicamente en las comunidades de Ollantaytambo, lugar que posteriormente llegaría a ser la principal cantera de fuerza de trabajo de Explorandes. Así pues, el rol que cumplió el quechua fue fundamental tanto como medio para obtener información sobre todo lo relacionado a las rutas como también para captar y mantener fuerza de trabajo local. El aprendizaje de estos dos idiomas se constituyó como un insumo muy valioso para el desarrollo y posicionamiento de su empresa debido a que le permitió mantener una relación directa y por ende un control directo sobre los dos grupos a los que iban dirigidos sus esfuerzos: partners en diversas partes del mundo y personal no calificado.

En cuarto lugar, se encuentra el reconocimiento de un mercado potencial que no era explorado hasta ese momento. Esto se debe a dos aspectos que son importantes destacar; la primera de ellas da cuenta del conocimiento de primera mano de Alfredo Ferreyros sobre prácticas de trekking con demanda creciente tanto en Estados Unidos y Europa, lo que incluso trajo como consecuencia la fabricación a mayor escala de indumentaria especial para estas actividades. Sin duda, su exposición a otras formas de ocio (como consecuencia del habitus propio de la clase social de la que era parte) constituyó un componente primordial para apostar por este negocio. La segunda razón hace referencia al conocimiento que tenía sobre la geografía cusqueña, el cual adquirió tras haber realizado constantes caminatas tanto por comunidades locales como por atractivos turísticos. Uno de los atractivos más resaltantes-por su geografía, paisajes, restos arqueológicos, flora y fauna-fue el Camino Inca a Machu Picchu, el cual recorrió en 1974 época en la que únicamente era visitado por algunos excursionistas cusqueños<sup>11</sup> y muy pocos turistas extranjeros. Estas razones, a pesar de las múltiples objeciones que encontró en su entorno social, le permitieron avizorar y apostar por formar una empresa rentable dedicada al turismo de aventura.

En esa época solo visitaban alrededor de 150 mil turistas el Cusco, o sea todavía era incipiente y es más, los colegas que tenía en el negocio de agencias de viaje y turismo receptivo me decían que estaba loco que como pensaba que iban a venir turistas a caminar por los cerros y además pagar por ello, no es cierto si es que lo que le gustaba al turista era visitar los sitios en bus cómodamente sentado y que caminar era más

---

<sup>11</sup> Profesores y estudiantes

bien para los indígenas que tenían que hacer agricultura y que no iba a tener acogida mi proyecto. Y es así que con mi terquedad y conociendo lo que estaba pasando en Europa y Estados Unidos que yo insistí en dedicarme a ese rubro (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 15m00s).

A partir de esto, le propone a Luis Raffo asociarse para formar una empresa de turismo de aventura, quien en un primer momento se mostró incrédulo de que una propuesta de ese corte tuviera demanda. No obstante, luego de una accidentada primera experiencia, cambio su percepción, volviéndose impulsor del proyecto.

En este sentido, Explorandes se origina como el resultado de diversos factores como fueron la clase social y las condiciones socioeconómicas de la familia de Alfredo Ferreyros, que, en gran medida, posibilitaron en él su desarrollo. Pero también es importante no dejar de lado que la operadora de turismo surgió como consecuencia de la respuesta de los actores a un contexto que en un inicio resultó inesperado.

## **2.2. Etapas de desarrollo institucional y fortalecimiento**

Explorandes, ha pasado por diversas etapas desde 1975 hasta el 2015. En este sentido, se pueden identificar tres periodos de desarrollo claramente marcados; (i) 1975-1988, descubrimiento, experiencia y crecimiento; (ii) 1989-1994, incertidumbre en el desarrollo de las operaciones; (iii) 1995-2015, despegue, posicionamiento y liderazgo. Es importante mencionar que estos tres periodos, se han encontrado enmarcados en contextos institucionales específicos en donde aspectos políticos, sociales y económicos han sido claves en el despliegue de estrategias y acciones por parte de la empresa.

El primero de estos periodos, se caracteriza por ser una etapa de exploración que no solo abarcó las nuevas rutas que se iban descubriendo sobre la marcha, sino también al negocio en sí. En esta línea, el aprendizaje fue constante, y llevó a Explorandes a efectuar una serie de estrategias que le permitieron alcanzar sus primeros logros. El segundo periodo, se caracteriza por una ruptura en el desarrollo y crecimiento anterior de la empresa ya que estuvo marcado por dos hechos que afectaron las operaciones de esta: el conflicto armado interno y la epidemia del cólera. Ante estas difíciles situaciones, Explorandes optó por buscar los medios que le permitieran seguir operando, aunque de una forma muy básica, hasta que el contexto peruano mejorara. Por último, el tercer periodo significó retomar aquellos circuitos, prácticas y metas que se habían dejado de lado a causa del contexto nacional

adverso, y seguir construyendo a partir de una base estable, la agencia de turismo de aventura que es actualmente.

### **2.2.1. 1975-1988: Descubrimiento, experiencia y crecimiento**

Contexto político, social y económico. En 1975 las Fuerzas Armadas encabezadas por el General Francisco Morales Bermúdez (1975-1980) deponen al General Juan Velasco Alvarado y se inicia la segunda fase del gobierno militar. De acuerdo a Contreras y Cueto (2004), “la crisis económica, la protesta social y el reclamo del regreso a la democracia se entrelazaron en una sola tendencia que acabaría con el régimen de las Fuerzas Armadas” (pp. 40-41). En lo que respecta al sector turismo el gobierno de Morales Bermúdez apoyó la inversión privada, entre otras cosas, mediante un régimen de incentivos donde se encontraban los créditos por medio de tasas de interés bajas e incentivos tributarios con la liberación del impuesto a la renta (FOTPTUR, citado en Fuller, 2014).

Como consecuencia de las políticas dadas en los años anteriores, en particular por el accionar del Plan COPESCO<sup>12</sup>, se identifica un crecimiento de la infraestructura específicamente la hotelera. Es así, como en el departamento de Cusco entre 1971 y 1976 se da el boom hotelero con capitales locales, mientras que a partir de 1976 se inicia una fase de construcción de hoteles exclusivos como el Hotel Libertador-Marriott (Tamayo, citado en Recharte, 2018). Esto contribuiría a crear condiciones de mayores comodidades para el visitante, buscando que la ciudad imperial aumente su flujo turístico. En términos de políticas nacionales, es en 1977 que se crea el Ministerio de Industria y Turismo, el Fondo de Promoción del Turismo (FOPTUR) y el el Centro de Formación Turística (CENFOTUR). La creación de estas instancias, contribuiría a establecer prioridades nacionales en materia turística, así como entes rectores y organizaciones que promuevan esta actividad en el interior del país y en el extranjero, que la regulen y que formen a profesionales con las capacidades necesarias para la prestación de servicios.

En 1978 se estableció la Asamblea Constituyente presidida por Haya de la Torre, que se tradujo en la Constitución de 1979. Posteriormente, en 1980, Fernando Belaunde Terry (1980-1985) es elegido presidente, encontrando un país

---

<sup>12</sup> Plan que identifica las potencialidades de desarrollo sostenible del país, siendo una de ellas el turismo en el sur del país, particularmente en Cusco y Puno. Permitió que se realizaran inversiones significativas en el rubro, haciendo especial énfasis en la infraestructura turística.

preponderantemente urbano, con grandes necesidades de acceso a servicios básicos, poca productividad agraria, pero con una mayor homogeneización de las relaciones interpersonales como consecuencia de la reivindicación de los campesinos y de la desaparición de la oligarquía latifundista (Contreras y Cueto, 2004). Durante su gobierno resaltan medidas como las relacionadas con la austeridad del gasto fiscal, la reducción del rol del Estado en la economía, el fortalecimiento del sector privado a través de créditos, y la promoción de la inversión privada (p. 348). Respecto al sector turismo se destaca que, en 1981, Machu Picchu es nombrado como área natural protegida, declarándolo como Santuario Histórico y en 1983 declarado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Es en 1984 que este monumento es declarado como Patrimonio Cultural de la Nación, motivo por el cual pasa a ser gestionado por el Ministerio de Cultura. A nivel gobierno, se continúa los incentivos a la inversión privada, dentro de lo cual lo más resaltante es la promulgación de la Ley General del Turismo.

Paralelamente, como señala Fuller (2014), la clase media y baja vivían un clima de malestar social por la crisis económica, la cual se vio acrecentada con el surgimiento de Sendero Luminoso. Y es que a pesar que los inicios de este grupo terrorista se remontan a la década de 1970, es en 1980 que comienza la lucha armada con la quema de ánforas en Chuschi-Ayacucho, departamento en donde las acciones terroristas se centralizaron hasta 1984 para luego extenderlas al resto del país y a la capital. Esto en definitiva significó la retracción del sector turismo, ya que el país era visto como un destino inestable, inseguro y peligroso, por lo que el turismo receptivo se redujo en grandes proporciones. De acuerdo con Recharte (2018), es en esta década que muchas empresas turísticas cierran como consecuencia de la disminución considerable del flujo de turistas y la imposibilidad de realizar esta actividad con las condiciones necesarias de seguridad.

En 1985 es elegido como presidente Alan García (1985-1990), cuyo gobierno sentó medidas económicas para combatir la inflación heredada del gobierno de Belaunde. Además, se redujo considerablemente el pago de la deuda externa, lo que llevó al país a dejar de ser sujeto de crédito y a sumirnos en una hiperinflación que impactó fuertemente en el aumento de desempleo y los niveles de pobreza. Durante este periodo, la actividad turística interna se redujo considerablemente como consecuencia del conflicto armado interno y de la profunda crisis económica en que

se encontraba el país. No obstante, no fue hasta 1988 que se conformó el Comité Técnico Multi-Institucional de Machu Picchu con el objetivo de gestionarlo integralmente, como respuesta a un incendio de grandes magnitudes ocurrido dentro del Santuario (Mujica, 1994).

Durante esta etapa, se encuentra un contexto institucional que pasó de apostar por la inversión pública a uno con una fuerte inclinación por generar las condiciones para la inversión privada. Además, se comenzó a visibilizar e impulsar el desarrollo turístico del país por medio de políticas públicas y creación de organismos. Se hizo énfasis en Cusco como destino turístico, donde resaltaba especialmente Machu Picchu como atractivo cultural e histórico más importante. No obstante, a pesar de los esfuerzos, el país y el sector turismo iniciaron un periodo de recesión, hiperinflación y agravamiento del conflicto armado interno que tuvo un impacto en los niveles de pobreza, empobrecimiento de la clase media y aislamiento del Perú como destino a los ojos del mundo.

Implicancias del contexto en el inicio y desarrollo. En el año 1975 se constituyó Explorandes Cusco. Sin embargo, años atrás inició esta aventura con el viaje de Alfredo Ferreyros, lugar en donde estableció la primera imprenta offset de la ciudad (Explorandes s.f). Como se señaló anteriormente, fue ahí en donde editó los primeros planos y guías del Cusco, Valle Sagrado y Machu Picchu. Una de esas guías, fue la titulada "Journey through the Clouds" la cual fue impresa a solicitud de una pareja de americanos que habían hecho el Camino Inca a Machu Picchu (Explorandes, s.f).

De forma paralela, participó en una consultoría bilingüe en zonas alto andinas que le permitió conocer las localidades rurales del departamento, descubrir rutas y encontrar caminos ancestrales, fue así que se le ocurrió ofrecer caminatas en los alrededores de Cusco. Fue desde 1973 que Alfredo Ferreyros empezó a hacerse conocido por los taxistas que trabajaban en el aeropuerto Velazco Astete, quienes serían el nexo entre sus primeros clientes y él (Ferreyros, entrevista personal). De esta forma, cuando los taxistas sabían de algún turista interesado en caminar o en realizar actividades fuera de lo común, los derivaban con Ferreyros, quien, utilizando el mapa que había editado en su imprenta, contaba con las herramientas necesarias para informar y posteriormente conducir a grupos de turistas a diversos destinos (Ferreyros, entrevista personal).

Es así como en esta primera etapa, Explorandes comenzó a operar con una inversión que se fue incrementando de forma gradual a medida que los grupos de turistas atendidos crecían (Ferreyros, entrevista personal). En este sentido, se pueden distinguir tres destinos principales de la inversión que la agencia de turismo realizó. La primera, hace referencia a la inversión de tiempo y de recursos humanos requerido en la exploración de nuevas rutas, a la toma de datos de recorridos, duraciones, distancias, alturas, etc., sin contar con las herramientas con las que actualmente se realizan este tipo de mediciones como lo son dispositivos GPS.

La planificación efectivamente era usando mapas del IGN que se producía acá en Lima en el Instituto Geográfico Militar, y con esas herramientas que no era precisas, la topografía no era exacta, los nombres de los lugares tampoco reflejaban la realidad. Cuando llegabas a una zona te enterabas que la pampa que se llamaba otra cosa y la pampa que salía en el mapa estaban a un kilómetro, o sea los mapas no eran fehacientes (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 24m50s).

Sin embargo, este arduo trabajo rindió frutos y permitió que Explorandes comenzara a brindar el servicio del Camino Inca a Machu Picchu, al que le siguió la ruta a Choquequirau de 12 días de duración en 1977-1978, la ruta a Vilcanota en los mismos años y la ruta de Macusani a Ocongate de 14 días de duración en 1983. Es así, como a la par que el equipo de Ferreyros iba abriendo camino a nuevos destinos, estos se introdujeron en la oferta de la empresa, contribuyendo así con su diversificación de servicios. Es importante mencionar que una característica de esta primera etapa, es que las excursiones, tenían una duración mayor a la actual ya que los turistas que las solicitaban, permanecían más tiempo en el territorio nacional.

El segundo, da cuenta de la inversión en equipos necesarios para la operación de esta agencia de viajes dentro del rubro al que pertenecen, el de turismo de aventura. Estos equipos incluían herramientas de comunicación, geolocalización, balones de oxígeno, artículos de camping y alimentos.

... Acá nos hicimos conocidos por nuestra innovación, por el hecho de haber descubierto muchas rutas nuevas y haberlas desarrollado con la descripción al detalle, con todos los insumos necesarios para que los clientes vengan seguros llevando oxígeno, llevando equipo de comunicación. En aquel entonces solo había equipos satelitales, llevábamos una radio de circuito corto y teníamos baterías de carro que llevábamos con postes de aluminio y establecíamos las antenas para comunicarnos con las oficinas de Cusco todos los días y darle seguridad al pasajero que su itinerario estaba siendo cumplido y a la matriz que los

mandaba, ¿no? (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 10m35s).

Es así que para realizar caminatas de varios días se encontró indispensable adquirir equipamiento básico de camping (algunas carpas y cocinillas primus de kerosene). Estos equipos no solo se utilizaron para este fin, sino que también en un comienzo se optó por alquilarlos para generar una fuente de ingresos complementaria.

Pero así fue como empezamos, primeramente, y ya cuando empezamos a llevar turistas, el equipo de apoyo era mucho más pesado del que consigues ahora, mesas plegables banquitos plegables, carpas, concina, comedor eran más sustantivas, pero como la mayoría de las rutas se hacían, como digo con acémilas, eso no era un problema (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 24m50s).

El tercero, alude a la inversión en el alquiler de la primera oficina ubicada en Cusco en donde vendían información y ofrecían servicios dirigidos a los llamados “mochileros”-público objetivo de la empresa-quienes eran turistas extranjeros con pocos recursos y que estaban ansiosos por vivir experiencias distintas, más allá del turismo convencional. Posteriormente en 1980 se abriría la oficina de enlace en Lima, un local alquilado ubicado en el Centro Histórico (Av. La Colmena), la cual funcionaba como una sucursal en donde se realizaban los trámites administrativos y contables. Al año siguiente, se alquilaría un primer espacio en la vivienda de una familia a las afueras de la ciudad de Huaraz que cumplía la función de un centro operativo en donde fundamentalmente se almacenaban equipos. En 1984, la oficina en Cusco deja de ser la oficina principal, y pasa a ser la de Lima (con nueva sede en Miraflores) que se encargaría de manejar las reservas y ventas ya que, en Cusco, para ese entonces, existían limitaciones en la comunicación y el personal no se encontraba capacitado. Más adelante en 1986, debido a la muy buena aceptación en Huaraz, se decide alquilar una oficina más grande en la Plaza de Armas, lugar donde realizaban ventas directas. De esta forma, se puede observar un proceso de descentralización de la oferta de servicios ofrecidos por Explorandes.

Por otro lado, a medida que Explorandes ganaba terreno e iba consolidándose como una de las empresas emergentes y referentes en el rubro del turismo de aventura, se unió con un grupo de empresarios para formar la Asociación Peruana de Turismo de Aventura (APTA) en 1981. Sin embargo, en 1988 esta asociación se desactivó ya que, en muchas de las zonas propicias para realizar caminatas y

escaladas, Sendero Luminoso tuvo presencia por lo que quedaron cerradas para el turismo.

Progresivamente, Explorandes comenzó a apostar por una forma distinta de vender sus servicios. Así de vender en forma directa, paso a hacerlo por medio de agencias del exterior quienes se convirtieron en sus partners o socios estratégicos, de manera tal que poco a poco esta fue ganando terreno y desplazando a las ventas directas. Esta nueva modalidad, parte de las alianzas con operadores internacionales de diferentes partes del globo, pero sobre todo de Norteamérica, de donde eran la mayor parte de sus clientes (Ferreyros, entrevista personal). En este punto, es importante resaltar el rol de estos socios estratégicos en el crecimiento de Explorandes, ya que estas impulsaron que los líderes de la agencia puedan conocer de cerca la experiencia de uno de los referentes del turismo de aventura, lo que permitió que puedan implementar y mejorar la prestación de servicios en Cusco.

... Yo tuve la suerte que uno de mis primeros clientes una empresa americana me invitó a Nepal y estuve 40 días allá aprendiendo cómo funcionaba en Nepal la prestación del servicio. Regresé a Perú implementé lo que había aprendido y lo mejoré inclusive porque es un país mucho más industrializado que Nepal y por ende teníamos insumos por ejemplo para la parte de comida y bebida mucho mejor y de mayor diversidad de lo que tenía Nepal, entonces ya en la atención al cliente superábamos los estándares en los Himalaya ofreciendo meriendas acá únicas y especiales, incorporación de cultivos nativos etc. Entonces nosotros también tuvimos acceso a las empresa extranjeras que venían a ver los trekkings y como tal nos hicimos conocidos por nuestra innovación, por el hecho de haber descubierto muchas rutas nuevas y haberlas desarrollado con la descripción al detalle, con todos los insumos necesarios para que los clientes vengan seguros... Entonces siempre hemos tenido un trabajo cercano con nuestros socios, es más a las empresas que son, eran clientes nuestros los vemos más como nuestros socios (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 9m35s).

En este marco, en el año 1985 el Fondo de Promoción Turística (FOPTUR) empezó a contratar espacios en las ferias internacionales de tour operadores a fin de facilitar dichas plataformas a las agencias nacionales. Es así, como teniendo en consideración la gama de servicios que podían ofrecer-no solo de aventura sino también culturales-, Explorandes decidió participar por primera vez en un evento de este tipo y continuó haciéndolo por los siguientes tres años.

Por otro lado, si bien es cierto que durante este periodo el conflicto armado interno no había llegado a su punto más álgido, Explorandes comenzó a notar los

efectos de este en el país y como consecuencia en el desarrollo de sus operaciones. Esto debido sobre todo a que durante esta época el terrorismo se vivía en los lugares más alejados del país, aquellos donde el Estado no llegaba, pero en donde se desarrollaban rutas de senderismo.

Me acuerdo que una vez en el año 86 en pleno apogeo y crecimiento de Sendero, estábamos explorando una ruta en la provincia de Macusani en Puno que unía Carabaya con Vilcanota. Eran 14 días de caminata y estábamos explorando la ruta y estábamos cenando y estaba con dos americanos, un biólogo, el que hablaba y el equipo de soporte. De repente escuchamos a unos haberán sido veinte caballos rodear la carpa, salimos de la carpa donde estábamos cenando y nos encontramos con unos veinte campesinos armados y no nos dejaron movernos, nos pidieron que nos identificáramos y pensaron que éramos senderistas que estábamos incursionando en su comunidad y que los íbamos a atacar al día siguiente. Y bueno, después que hablaron en quechua, el arriero que teníamos los tranquilizó y todo acabó en paz, pero es un incidente que siempre me acuerdo y que fue de esa época de nuestra historia que nosotros hemos atravesado que fue la época de sendero en que muchas de las rutas que operábamos comenzaron a cerrar. Por ejemplo, la ruta de Huayhuash en la provincia de Cajatambo que unía con Pasco, Cerro de Pasco es corredor de narcotráfico y senderismo que había en esa época (Ferreiros, citado en Desert Expeditions, 2020, 18m8s).

Es en 1987 que uno de los clientes de Explorandes que también trabajaba con otras empresas de turismo de aventura en el mundo, propuso formar una asociación. De esta manera nació Adventure Travel and Trade Association (ATTA), con sede en Bélgica y compuesta inicialmente por cinco empresas de cinco países distintos (Alaska, Nepal, Kenia, Perú y Bolivia, incorporándose luego la India) las que ofrecían servicios similares y con un mismo estándar de calidad (ATTA, s.f.).

### **2.2.2. 1989-1994: Incertidumbre en el desarrollo de operaciones**

Contexto social, económico y político. Tal como se mencionó anteriormente, los dos últimos años del gobierno de Alan García se caracterizaron por una hiperinflación nunca antes vista y una fuerte escasez de alimentos de primera necesidad, a la par que Sendero Luminoso continuó expandiéndose en zonas rurales y urbanas del país, y el narcotráfico cobraba fuerza (Klarén, 2004; Contreras y Cueto, 2004). Las elecciones de 1990 las ganó Alberto Fujimori (1990-1995), ex rector de la Universidad Agraria, bajo el mensaje de “no al shock”. No obstante, esta sería justamente una de las primeras medidas que tomaría al ingresar al poder. Como mencionan Contreras y Cueto (2004), ese mismo año, comenzarían las privatizaciones, reformas

estructurales, política de flexibilización laboral y de reducción del poder estatal. Con estos antecedentes, el 5 de abril de 1992 tomando como pretexto los impases con el Congreso, Fujimori con ayuda de los militares efectuó el llamado autogolpe, disolviendo el Congreso y otras instituciones del Estado.

Es así como el panorama político, social y económico siguió encontrándose afectado, trayendo como consecuencia que el país sea visto como poco atractivo e inseguro a nivel internacional. Además, es en 1990 que se suma al contexto antes descrito la epidemia del cólera que agrava más aún la situación, perjudicando principalmente a las industrias pesqueras, turísticas, de restaurantes y de exportación. Debido a estos sucesos el turismo-en particular el turismo receptor-como actividad económica continuó viéndose afectado.

Sin embargo, es ese mismo año una división de la policía logró capturar al líder de Sendero Luminoso, Abimael Guzmán. A partir de esa fecha se capturaron a otros mandos senderistas, causando su desarticulación. En noviembre del 1993 se realizarían las elecciones para el Congreso Constituyente Democrático, que se encargó de elaborar una nueva Constitución. Poco a poco se fue recobrando la economía y seguridad interna. En este último año, según Fuller (2014), se inicia un proceso de recuperación en el sector y por lo tanto comienzan a incrementar gradualmente las cifras de arribos. Se identifica también la creación de PROMPERU con el objetivo de, no solo ampliar la oferta, sino de incorporar en estas otras dimensiones además del turismo étnico cultural, como son las culturas vivas, gastronomía y ecología (Manrique, citado en Fuller, 2014). De esta forma, es que las políticas se enfocan en la promoción del turismo, delegando la construcción de infraestructura al sector privado (p.8). Estas medidas finalmente contribuyeron a impulsar la diversificación de atractivos turísticos mediante una transición a otras formas de turismo que no tengan como eje únicamente a la figura de Machu Picchu.

Forma de adaptación y respuesta a la incertidumbre. Como consecuencia del conflicto armado interno, el flujo de turismo en el Perú disminuyó notablemente por lo que las empresas de turismo se vieron muy afectadas. Explorandes no se vio exenta de esta situación, de forma tal que su actividad se vio restringida al verse en la necesidad de cerrar la oficina de Huaraz y reducir la oficina de Lima, circunscribiendo sus operaciones al departamento de Cusco en donde operó de forma muy limitada (Explorandes, s.f). Es así como eliminó circuitos en su oferta, disminuyó personal,

vendió vehículos y cambió su oficina administrativa a un local más pequeño. En 1991, las operaciones en Cusco cayeron a su nivel más bajo debido a que además del conflicto armado interno, se presentó la amenaza del cólera lo cual generó una cancelación masiva de reservas. Esto, se evidenció en una caída de sus ventas desde casi 2 millones de dólares en 1988 a 180 mil dólares en 1991 (Ferreyros, entrevista personal).

Ante la situación crítica por la que atravesaba el Perú, Explorandes optó por abrir agencias en países vecinos como Ecuador (1989) y Chile (1992) en donde igualmente se dedicaron al turismo de aventura, ofreciendo circuitos de trekking (Explorandes s.f). Sin embargo, estas experiencias fueron distintas ya que, por un lado, en Ecuador Explorandes fue una de las agencias pioneras en ofrecer circuitos de trekking y el clima era propicio para esta actividad durante gran parte del año. Mientras que, en Chile, tuvo que competir con grandes agencias ya establecidas, sumándole a eso una estacionalidad muy marcada debido al crudo y largo invierno que solo permitía operar circuitos de trekking por cuatro o cinco meses en el año (Ferreyros, entrevista personal).

A lo largo de todo este periodo, si bien las actividades de campo de Explorandes no fueron un blanco directo del conflicto armado interno, su oficina en Lima que en ese momento se ubicaba en Miraflores, sufrió las consecuencias de la explosión de una bomba colocada en un local contiguo (Ferreyros, entrevista personal). En este atentado, además de los daños materiales en infraestructura, se perdió importante documentación administrativa y contable de la agencia. Esta situación, los obligó a mudarse y a compartir una oficina durante los siguientes tres años con otra empresa del rubro (Ferreyros, entrevista personal).

### **2.2.3. 1995-2015: Despegue, posicionamiento y liderazgo**

Contexto social, económico y político. Como señalan Contreras y Cueto (2004), en “1994 pareció representar el inicio de una franca recuperación de la economía. Entre 1993 y 1995 la producción interna creció casi un 30 por ciento” (p. 377). Durante los inicios de este periodo los sectores no tradicionales (dentro del que se encuentra el turismo) son los que tuvieron un mayor crecimiento. En 1995 Fujimori es reelecto por un nuevo periodo (1995-2000) y si bien al principio el ritmo de crecimiento económico se mantuvo, este se vio afectado por la crisis internacional y el fenómeno

del niño en 1997-1998. Es en 1999 que se desarrolló el primer Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional que además de mejorar la competitividad del país como destino turístico, contribuyó a fomentar iniciativas de turismo vivencial, trekking, etc. tanto en departamentos del norte como del sur (Fuller, 2014). Posteriormente, se comenzarían a establecer normativas de protección al consumidor del sector turismo como es la que gestiona INDECOPI con Promperú en 1999 y se realiza la primera campaña internacional con miras de incrementar el turismo receptor en el Perú.

En el 2000, Fujimori se reelige nuevamente en medio de un descontento extendido de la población debido a la falta de empleo, corrupción, la toma de las principales instituciones públicas en manos del partido de gobierno y las grandes suspicacias sobre la veracidad de dicha reelección. Se llevó a cabo la “marcha de los 4 suyos”, seguida de la difusión de imágenes del asesor de inteligencia Vladimiro Montesinos entregando dinero a diversos personajes en la sala del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN), lo que terminó por originar la caída de Fujimori, quien renunció por fax desde el Japón. Asumió la presidencia transitoria Valentín Paniagua (2000-2001), quien convocó a elecciones resultando ganador Alejandro Toledo (2001-2006), cuyo gobierno enfocó los esfuerzos en la promoción del turismo interno por medio de incentivos como el establecimiento de feriados largos-, y del turismo receptivo-eximición de IGV en servicios de alojamiento y alimentación (Fuller, 2014). Durante estos años, se creó la Marca Turística para seguir promocionando al Perú como destino, pasando de relacionarlo inicialmente con la riqueza histórica, al ya arraigado pasado incaico (Fuller, 2014).

Además, debido al incremento de visitantes a la Red de Caminos del Inca, es que diversos actores se preocuparon por las consecuencias que esto podría traer a la infraestructura y ambiente. Por ese motivo, y de forma complementaria al Plan Maestro del Santuario (reformulado en el 2005), se aprobó el Reglamento de Uso Turístico de la Red de Caminos Inca del Santuario Histórico de Machu Picchu y su Zona de Amortiguamiento en donde se determinaron normativas ambientales y la capacidad máxima de carga, entre otros aspectos. Se iniciaron los esfuerzos por abordar la problemática del porteador por medio de la capacitación de estos en la normativa y con la promulgación de la Ley del Porteador que fue reglamentada en el 2002. De acuerdo con Fuller (2014), el desarrollo del turismo en el gobierno de Toledo estuvo marcado por una tendencia a la institucionalización de este. Ahora bien, a

pesar de que el contexto económico era favorable, no se dieron las medidas necesarias para impulsar esta actividad económica de forma homogénea en términos de turismo interno y receptivo, así como por el largo y ancho del territorio nacional.

Posteriormente el gobierno de Alan García (2006-2011) continúa con la política económica, propicia la inversión extranjera y la firma de los Tratados de Libre Comercio. La economía creció como consecuencia del alza de los precios internacionales de los minerales, lo que posibilita realizar obras de infraestructura e incrementar el turismo interno por medio de campañas publicitarias de PROMPERU como “Escápate de la rutina”, “Perú mucho gusto” y “El Perú lo tiene todo” (Fuller, 2014). Además, es en el 2007 que Machu Picchu es seleccionada como una de las 7 maravillas del mundo moderno, lo que causa mayor atención al Perú como destino y un incremento de ingresos a este monumento histórico.

Sin embargo, en los años siguientes se veía cierta disminución de la actividad turística debido a la recesión mundial que afectó principalmente a Estados Unidos (Figueroa, 2018; Recharte, 2018) y a que Machu Picchu permaneció cerrado durante tres meses en el 2010 como consecuencia de las fuertes lluvias que ocasionaron deslizamientos de lodo que afectaron considerablemente la vía férrea Cusco-Machu Picchu, impidiendo su funcionamiento. Para contrarrestar este hecho, se lanza la campaña de PROMPERU y La Cámara de Comercio de Cusco “Cusco Pone” para incentivar, en un primer momento, el turismo interno en otros atractivos de Cusco, y posteriormente también el receptivo proveniente de América Latina (Ladkin, citado en Recharte, 2018).

El gobierno de Ollanta Humala (2011-2016) significó un continuismo de las medidas económicas adoptadas en los últimos años. Respecto al turismo en el departamento del Cusco, Fuller (2014) señala que en el 2014 la Municipalidad de Machu Picchu inició trabajos de prevención ante desastres naturales y fue al año siguiente que fue aprobado el Plan de Prevención y Reducción de Riesgos de Desastres en Machu Picchu, el cual se realizó con soporte de la UNESCO.

Oportunidades del contexto que aprovecha la empresa para su desarrollo. Con la caída de Abimael Guzmán en 1994, la demanda turística en Perú comienza a crecer. Debido a esto y a que las expectativas en Chile no se habían cumplido del

todo, Explorandes decidió concentrarse en sus agencias de Perú y Ecuador por lo que en 1995 se optó por cerrar la agencia en Chile.

Es así, como en 1996 la oficina de Explorandes en Lima se muda a la Calle Aljovín en Miraflores (Ferryros, entrevista personal). Del mismo modo, en 1997 como consecuencia del incremento del flujo turístico se amplía la oficina del Cusco, mudándose primero a la Avenida Garcilaso en donde se establecieron hasta el 2010 que adquirieron una casa en la urbanización Huancaro. Asimismo, se reabre la oficina de Huaraz en donde se optó por alquilar una casa chica y remodelarla, en donde estuvieron hasta el 2010.

Esta etapa se caracterizó, por un lado, por ser un periodo donde Explorandes pudo retomar iniciativas como el impulso a la Asociación Peruana de Turismo de Aventura (APTA), que en 1995 se volvió a activar, adicionándole el rubro de Ecoturismo por lo que pasa a llamarse Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE)<sup>13</sup>. Por otro lado, por ser una oportunidad de asociarse con nuevas organizaciones, como con ATTA en el 2007, empresa americana que realiza investigación de mercados en el rubro del turismo de aventura.

En cuanto a la incursión en los medios de difusión digitales, es en 1998 que Explorandes pone en funcionamiento su primera página web que se ideó como una herramienta de apoyo a sus clientes (operadores internacionales) para la búsqueda de itinerarios, que posteriormente fue renovada tanto en el 2004 como en el 2009 (Ferreiros, entrevista personal).

En el 2000, la Cooperación Técnica Internacional y el Consejo Nacional de Ambiente (CONAM), invitaron a empresas líderes de diversos sectores, entre ellos Explorandes, a certificarse en la norma internacional ISO 14001.

Nos enteramos de un programa subsidiado que había del gobierno para empresas líderes certificarnos en ISO 14000 que es una certificación de calidad ambiental. Como teníamos políticas muy claras respecto al impacto ambiental de nuestra actividad, recurrimos a formar parte de este grupo que nos invitaron a ser parte de las primeras 14 empresas certificadas en ISO 14000 y fue así como fuimos a introducir y como empresa líder empezaron también a copiarnos competidores o colegas, de tal forma que la certificación se ha visto como algo necesario si quieres digamos perdurar porque es lo que los clientes buscan y quieren

---

<sup>13</sup> Actualmente Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado (APTAE)

estar seguros que la empresa con la que están tomando el servicio cumple con esas mínimas normas (Ferreyros, citado en Desert Expeditions, 2020, 12m11s).

Es así, como se emprendió este proceso de certificación en gestión ambiental que finalizó en el 2003 y que fue renovado hasta el 2013. Así mismo, en el año 2013, la organización Perú 2021 los invitó a participar en una de sus primeras ediciones del concurso de Empresa Socialmente Responsable, en donde ganaron el distintivo en su categoría. En el 2014, Explorandes se plegó a la verificación de sostenibilidad-ambiental, económica y social-que promovía la ONG internacional Rainforest Alliance, de forma tal que en ese año obtuvo el distintivo de Rainforest Alliance Verified, y el año siguiente (2015) el Rainforest Alliance Certified.

Durante esta etapa, Explorandes sigue apostando por incluir en su oferta de servicios a nuevas rutas, sin embargo, no solo contemplan nuevos circuitos de trekking, sino que también en la década del 2000 optan por diversificar el negocio. En este sentido, desde el año 2000 hasta el 2004 se asociaron a la empresa Apumayo que tenía expertise en actividades de canotaje y paseos en bicicleta, lo que les permitió ofrecer conjuntamente esos servicios. Por otro lado, en el año 2001 Explorandes abre una oficina en Puno como parte de los nuevos proyectos que iniciaban y en donde se asocian con Titicayak-un consorcio formado por las empresas Explorandes y Llachon Tours (Explorandes s.f). De esta forma, comienza a brindar el servicio de Kayak en el lago Titicaca que sigue operando hasta la actualidad. En el 2014 establecen un centro llamado Piuray Outdoor Center-en la laguna de Piuray, en Cusco-, en donde empezaron a realizar actividades de Kayak, bicicleta, caminatas, camping de la mano con la población local que brindaba servicios a los turistas. Un año después, en el 2015, implementan el servicio de Kayak, pero esta vez en Paracas por medio del consorcio Parakayak.

### **Capítulo 3: Dimensión y entorno organizacional**

Una agencia de turismo de aventura como Explorandes que ha sido pionera y ha logrado perdurar por más de 40 años en la industria, sin dudas resulta un caso atractivo para investigar a nivel organizacional, y es que en un sector con gran porcentaje de informalidad y con empresas con tiempos cortos de vida, este caso es poco usual. Es por esto que en el presente capítulo se pretende conocer a la empresa en su dimensión interna para a partir de su entendimiento, analizar su entorno entendido a partir de las relaciones construidas y mantenidas en el tiempo. En este sentido, es relevante señalar que se considerarán las tres dimensiones de análisis (micro, meso y macro), a fin de contar con una mirada integral y que nos permita conocer a Explorandes en un contexto histórico cambiante.

Para esto, a partir del análisis de hallazgos, el capítulo se ha dividido en tres partes: (1) recursos; (2) estrategias; y (3) relacionamiento con grupos de interés. En la primera parte se hará un mapeo de los principales recursos con los que cuenta Explorandes para operar. En la segunda parte se analizarán las estrategias empleadas por la agencia de turismo de aventura para mantenerse en el tiempo que le han permitido responder y adaptarse al entorno. En la tercera parte, se identificarán los principales grupos de interés con los que la agencia de turismo de aventura se ha relacionado y se analizarán el tipo de relaciones mantenidas por esta. Posteriormente, se dialogará sobre la medida en que los tres aspectos anteriormente mencionados han confluído en la generación de valor para la empresa a partir de un análisis sistémico. Es importante resaltar que para efectos de esta investigación y debido a que se trata de un periodo de tiempo de 40 años, se han tomado en cuenta los aspectos más resaltantes para el análisis.

#### **3.1. Recursos**

Las empresas son actores económicos y sociales que necesitan recursos para operar y hacerlo de forma tal que genere valor siendo estos los tipos de recursos a analizar: (1) naturales; (2) artefactos materiales; (3) capacidades humanas; (4) activos sociales y culturales; y (5) conocimientos e información. Por ese motivo, para este caso de estudio es que se identificarán los recursos con los que cuenta Explorandes, así como su relevancia.

Respecto a los recursos naturales, aunque no son propios de la agencia de turismo de aventura, y por el contrario constituyen un bien común, son sin duda el recurso del cual parte Explorandes para realizar su actividad por desarrollarse esta en medios naturales poco alterados por la actividad humana. Sin los recursos naturales, es decir sin este espacio físico, no existiría este tipo de turismo alternativo y por lo tanto Explorandes. Respecto a los artefactos materiales, entendidos como equipos y tecnología, son recursos cuya adquisición y disponibilidad dependen de proveedores, es decir terceros. No obstante, la época histórica es un factor que influye notablemente en el tipo de tecnología y por lo tanto de equipos con el que se cuenta, lo cual repercute indudablemente en la seguridad, comodidad y experiencia de los turistas, así como en el personal de Explorandes para operar.

Respecto a las capacidades humanas, entendidas como corporalidad, energía física pero también habilidades y conocimientos para innovar y dirigir, al estar relacionadas con las personas y en particular con el equipo de Explorandes, es parte de los recursos humanos con los que cuentan. Ahora bien, aquí se puede hacer una diferenciación entre la corporalidad y energía física necesaria con la que debe contar de todas formas el personal de campo para llevar a cabo la expedición, con las habilidades y conocimientos para innovar y dirigir relacionadas con los líderes de la agencia de viajes y turismo. Sobre lo primero, Explorandes captó a fuerza de trabajo local que permitió que pudieran llevar a cabo las actividades de operativas de la expedición, lo que implica una capacidad física que soporte caminatas largas, pero a su vez ágiles a más de 4,000 msnm.

Sobre lo segundo, los fundadores de Explorandes y Alfredo Ferreyros desde el inicio hasta la actualidad, han sido quienes han incorporado un componente fundamental de innovación en el sector turismo y en la agencia de turismo de aventura. Es importante recordar que estos actores provienen de una clase alta con acceso a educación superior en el extranjero, conocimiento de idiomas, socializada en un entorno privilegiado con oportunidades de conocer el mundo y de relacionarse con un círculo con características similares. En ese sentido, se reconocen recursos personales que han sido trasladados como activos o capacidades humanas y puestos en servicio de Explorandes.

Respecto a los activos sociales y culturales entendidos como reputación, imagen, prestigio y lazos de confianza, se encuentra que estos recursos se han ido

construyendo con el pasar de los años y que no responden a un momento determinado en el tiempo, sino más bien a un proceso en construcción permanente. Son pues, el resultado de la visión a largo plazo de los líderes de la agencia de turismo de aventura que han apostado por un trabajo constante en los aspectos que contribuyen a la generación de estos recursos, antes que a recurrir a una gestión inmediata y reactiva que con mayor facilidad se puede diluir u opacar. Del mismo modo, no solo se considera necesario contemplar las consideraciones antes mencionadas, sino también comunicarlo a los grupos de interés más relevantes para este fin. Esto debido a que para adquirir los recursos de reputación, imagen, prestigio y lazos de confianza se necesita además poner en conocimiento de otros actores la gestión realizada.

Respecto a los conocimientos e información relacionados al dominio de la tecnología, comercio y finanzas, así como acceso a redes de información, tanto los líderes de la organización como el personal administrativo cuentan con conocimientos de este tipo. En ese sentido, Explorandes busca que sus empleados tengan una formación adecuada para sus puestos y en consecuencia que responda a las funciones a realizar.

Por otro lado, en cuanto al acceso a redes de información, este se da de dos formas por medio de: (1) redes locales y (2) redes internacionales. Sobre las redes locales, se reconoce que implica un trabajo de relacionamiento constante con otras agencias de turismo de aventura, gremios, y organismos del Estado. El establecimiento de redes de información local parte, en gran medida, de iniciativa de la propia empresa ya que, sobre todo en los primeros años no había mucha claridad institucional sobre el rubro de turismo de aventura y actualmente sigue en un proceso de desarrollo y mejora continua. Sobre las redes internacionales, se considera que el dominio del idioma inglés ha sido un activo sumamente importante que ha posibilitado en gran medida ese acceso. Esto, debido a que las organizaciones que concentran la información sobre turismo de aventura-estudios, tendencias, etc.- son mayoritariamente del hemisferio norte, por lo que dominar el inglés es fundamental para participar y tener acceso a la información del sector. Del mismo modo, las empresas referentes o líderes en turismo de aventura también son de otros países por lo que, de requerirse compartir prácticas, conocer sobre proveedores, etc., es necesario comunicarse en un mismo idioma.

Ahora bien, es importante reconocer que mientras algunos de los recursos podrían parecer imprescindibles, como lo señala Sulmont (1999), para la generación de ingresos como fin de la actividad empresarial, se encuentran otros que a pesar que también apuntan a esto no lo hacen de forma inmediata. Es así como se identifica que Explorandes ha optado por considerar a ambos tipos de recursos en la gestión empresarial, partiendo de una visión a largo plazo y apuntando a su permanencia en el tiempo. No obstante, es necesario hacer hincapié en que algunos de estos recursos responden en gran medida a oportunidades de desarrollo personal fuertemente ligados con la clase social de los líderes de la organización. En ese sentido, Explorandes también ha podido contar con ciertos recursos como consecuencia de que quienes han liderado a esta agencia de turismo de aventura, han tenido acceso a cierta formación y experiencias que han sumado a la empresa.

### **3.2. Estrategias**

Después de conocer los principales recursos de Explorandes, es que se considera importante identificar el rumbo que los líderes han buscado trazar para la agencia de turismo de aventura. Por este motivo en las siguientes líneas, y tomando la teoría de Porter (1996), es que se identificarán, abordarán y analizarán las estrategias empleadas por Explorandes. Para efectos de esta investigación únicamente se han tomado en cuenta las estrategias a largo plazo: (1) liderazgo de costos; (2) enfoque; y (3) diferenciación. Estas son las que podrían explicar la permanencia de la empresa en el tiempo.

Explorandes es una empresa que desde sus primeros años incorporó un enfoque estratégico del negocio, optando claramente por implementar estrategias de diferenciación a fin de lograr ventajas competitivas dentro del sector. Esto no quiere decir que, como cualquier empresa, no haya tomado en cuenta la reducción de sus costos de operación a fin de incrementar su rentabilidad, o que se haya enfocado en un público determinado. Por el contrario, y sobre todo durante los primeros años de su operación, así como en periodos de crisis Explorandes ha buscado reducir sus costos. Sin embargo, su foco no ha estado en manejar precios similares o menores al resto de las agencias, lo cual, si se identifica como estrategia para la gran mayoría de estas, sobre todo las de visión a corto plazo.

Es así como entre 1975 y 1988 se buscó minimizar su inversión y costos en cuanto a recursos humanos, infraestructura y equipamiento por dos motivos principales. El primero de ellos hace referencia a que la agencia de turismo era una empresa que se encontraba comenzando y que además estaba abriendo una línea de negocio nueva en el sector turístico peruano, lo que generaba un clima de incertidumbre respecto a los resultados del emprendimiento. El segundo motivo está ligado con el público objetivo al que se dirigían, el cual se encontraba constituido por los llamados “mochileros” quienes eran turistas extranjeros que no tenían en su presupuesto de viaje grandes montos de gasto y quienes no exigían un servicio de alta calidad. A pesar que el público objetivo cambiaría con el tiempo y que gradualmente se iría incrementando la inversión en el proyecto, en un principio se tenía un fondo de inversión reducido al no tener la seguridad de recibir un retorno razonable.

En cuanto a los recursos humanos empleados, durante los primeros años de operación, la contratación de personal respondía únicamente a necesidades específicas y puntuales por lo que se contrataba a porteadores y cocineros para las salidas a campo. Del mismo modo, las tareas de exploración, guiado, venta y administración de la empresa se centralizaban principalmente en los socios que habían iniciado el negocio. Esto debido principalmente al interés en disminuir costos, pero también a la importancia de sentar las bases para el establecimiento de procesos y adecuado funcionamiento de la agencia, así como el poco interés de los guías turísticos para adecuarse a las dinámicas y mecanismos de un turismo no convencional con el que no estaban familiarizados.

Esos primeros años fueron los mejores, tuve que armar los itinerarios, descubrir y salía yo mismo de guía. Había guías de turismo, pero todos andaban en bus. Me encontré con gente de campo que había atendido a andinistas que venían al Ausangate, al Salcantay, que sabían cocinar, manipular equipos, entonces los contraté para que me ayudaran y empecé a expandir y promover estas rutas (Ferreyros, citado en Vera, 2015, párr. 4).

Cuando se realiza el cambio del público objetivo y comienza el crecimiento de Explorandes, la estructura organizacional de la agencia se amplía y aparecen nuevas necesidades y perfiles a desarrollar para la prestación de servicios. Se crean roles adicionales para las expediciones tales como jefes de porteadores, ayudantes de cocina, y “especializaciones” dentro del grupo de porteadores. Se podría decir que los

recursos humanos estuvieron constituidos en su mayoría por personal de campo, cuyas remuneraciones eran bajas. La mayoría de los costos de la agencia eran variables y dependían de las salidas efectuadas con turistas. Además, se reconoce una interdependencia entre el personal de campo y la empresa ya que, por un lado, el personal encuentra en este trabajo-que en un inicio únicamente le podía ofrecer Explorandes-un ingreso adicional, seguro e inmediato. Por otro lado, la empresa encuentra en estos comuneros, a una fuerza de trabajo eventual dispuesta a realizar un gran esfuerzo físico por un salario al término de la expedición.

Por otro lado, no se consideró oportuno inmovilizar recursos en la adquisición de un bien inmueble por lo que todos los locales en los que se establecieron fueron alquilados, variando el espacio y ubicación de acuerdo a las necesidades del momento. En cuanto al equipamiento necesario para realizar las expediciones, se adquirió un equipo de camping, de comunicaciones y de seguridad, lo mínimo indispensable, sin la sofisticación que se veía en las siguientes etapas. No obstante, el equipamiento fue incrementando en cantidad y calidad a medida que la actividad de Explorandes aumentaba y también en medida que la oferta hacía lo propio. Estos equipos se alquilaron en un comienzo a fin de generar una fuente de ingresos complementaria.

Durante la segunda etapa, entre 1989 y 1994, Explorandes tuvo que reducir sustantivamente sus costos fijos como el personal administrativo, el costo en infraestructura y parte del equipamiento con el que contaban. Mientras tanto, el costo variable-personal operativo-disminuyó en la medida que caían sus ventas. La empresa, en vista de que sus ventas se veían afectadas por el contexto socio-económico de por el que pasaba el Perú, decidió disminuir el número de personal administrativo en todas sus sedes, cuyo costo de liquidación fue asumido con los recursos obtenidos por la venta de parte de su equipamiento como fueron los vehículos de transporte. Otra de las acciones que se tomó, fue cerrar la oficina de Huaraz debido a que en esa zona la actividad turística disminuyó drásticamente, cayendo la rentabilidad de la empresa. Siguiendo esta línea, se redujo el tamaño tanto de su local principal en Lima como el del Cusco. En esta última ciudad, se alquiló una oficina más pequeña en un segundo piso fuera del centro histórico y donde el costo por metro cuadrado era menor.

A fin de compensar las caídas en ventas y seguir manteniendo su cartera de clientes (tour operadores extranjeros), Explorandes optó por abrir sucursales en otros países de Latinoamérica que no atravesaban por los mismos problemas que Perú como fueron Ecuador (1989) y Chile (1992). En ambos casos, se encuentra que los responsables en liderar las operaciones fueron gerentes de la misma empresa que fueron transferidos porque su carga de trabajo en Perú había disminuido. Sin embargo, esta transferencia al mismo tiempo se debió a una búsqueda de personal de confianza que tenga expertice en el tema y guie el desarrollo de las sucursales de la empresa. Tal como fue su política en Perú, Explorandes Ecuador y Explorandes Chile en esta etapa, no adquirieron inmuebles, únicamente alquilaron locales para ser empleados como base de sus operaciones. Además, con el fin de no incurrir en mayores costos trasladaron algunos equipos que se utilizaban en sus operaciones en el Perú hacia esos países, sin embargo, la mayor parte de ellos los adquirieron en las nuevas zonas.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el 100% de las ventas se siguieron realizando por medio de tour operadores, no obstante, Explorandes dejó de asistir a las ferias internacionales por la inversión que esto representaba. De esta forma, esta época se caracterizó por una limitación de la empresa en exponer internacionalmente a tour operadores, los servicios que ofrecía. En esta etapa, los esfuerzos de la administración de Explorandes se limitaron a que su nombre y prestigio alcanzado se mantengan, su intención no fue la de crecer sino la de mantener el mínimo de negocio que hiciera posible relanzar sus operaciones cuando las condiciones fueran más favorables. Los accionistas, a pesar de la merma en su rentabilidad, no optaron el cierre de la empresa ya que consideraban que la crisis tendría un momento de quiebre en el que las condiciones se normalizarían.

Por último, en la tercera etapa que comprende de 1995 al 2015, y luego de pasar por un periodo de repliegue la empresa decide restablecer sus operaciones en Perú a medida que se iban normalizando las llegadas de los turistas y que el país comenzaba a verse como un destino seguro nuevamente. Es así, como Explorandes opta por contratar a un mayor número de personal administrativo y de personal de campo. Igualmente, al incrementar sus operaciones realizan inversiones en la infraestructura física, para lo cual alquilan nuevos locales y con el paso del tiempo,

trasladan nuevamente la oficina principal (que se encontraba en Lima) a Cusco para lo cual compran un inmueble de mayores dimensiones.

En cuanto a la estrategia de enfoque, Explorandes siempre se centró en los turistas extranjeros. No obstante, en un inicio delimitó a su público objetivo como clientes “walking” o turistas “mochileros”, personas todo terreno que visitaban el país con pocos recursos, pero con interés de tener experiencias diferentes. Después de algunos años se centró en aquellos con mayor poder adquisitivo que planeaban los viajes desde sus países de origen y compraban tours por medio de agencias intermediarias y en menor medida por página web. Así pues, Explorandes pone foco en un segmento específico del mercado que guarda estrecha relación con los precios de los servicios ofrecidos, sus características y mecanismos de venta, así como características de su público objetivo. Estas variables, como señala Porter (1996), ayudan a segmentar finalmente al mercado y a su configuración estratégica mediante la canalización de esfuerzos que decanta en una ventaja competitiva. Ahora bien, a pesar que esta estrategia se ha implementado en el caso de Explorandes, se identifica que va muy de la mano con la estrategia de posicionamiento, sin la cual no se podría entender.

En cuanto a la estrategia de diferenciación, se encuentra que esta ha sido en la cual se ha centrado Explorandes y ha buscado explotarla de diferentes maneras en función al contexto en el que se encontraban desde su creación hasta el momento. Principalmente se reconocen dos ámbitos de diferenciación: (1) respecto a las agencias de turismo tradicional; y (2) respecto a las agencias de turismo de aventura.

La forma en que se diferencia respecto a las agencias de turismo tradicional recae en Explorandes como primera agencia de turismo de aventura en el Perú y Sudamérica, así como también en lo que implica el turismo no convencional frente al tradicional. Respecto al primer punto se encuentra que, en el ecosistema de turismo de aventura en el país, Explorandes se constituye como un referente y no pasa desapercibida, adquiriendo un componente histórico, lo que legitima a la organización. Entonces, la diferenciación está relacionada íntimamente con la organización per se y los años de operación con los que cuenta, visto desde una mirada histórica.

Sobre el segundo punto, se identifica que incluso desde la concepción de la idea de negocio ya existía una diferenciación frente al turismo que primaba en el

mundo, pero sobre todo en Perú. Esta estrategia-y apuesta innovadora-se basó en experiencias de Alfredo Ferreyros haciendo trekking en Estados Unidos y Europa y la información que tenía de lo propio en los Himalayas. Optar por iniciar una agencia de turismo de aventura especializada en trekking, en donde se resalta el entorno y la experiencia de recorrer de forma pedestre el camino, en una época en la que era impensable siquiera plantear que el turista pague por caminar durante cuatro días en condiciones difíciles, sin comodidades para ver un atractivo, se constituye como un gran diferenciador. Esto, sumado a que su ejemplo fue el que sentó las bases para que otros empresarios a dedicarse a esta actividad, lo que abrió un nicho importante tanto a nivel nacional como internacional.

Respecto a la diferenciación frente a las agencias de turismo de aventura que fueron surgiendo con el devenir de los años, se identifica que Explorandes optó por implementar prácticas de calidad e incorporar una mirada de sostenibilidad a su negocio. Ahora bien, ¿cuál es el valor que genera esta forma de ver el negocio? El valor se define en función a las prácticas que incrementan la competitividad de la empresa en su sector, las cuales inciden en los grupos de interés con los que se relacionan las organizaciones, y en esa línea, con los actores que Explorandes considera valioso mantener contacto y comunicar su gestión. En ese sentido, se identifica que incorporar aspectos como la calidad e incluir a la sostenibilidad en su gestión, respondía a expectativas y demandas sobre todo de los clientes y socios comerciales entendidos como agencias intermediarias, sobre todo, pero también en a los clientes directos.

Esto, es importante entenderlo en el marco de que Explorandes se insertó en un mercado global y ofrecía sus servicios a un público objetivo extranjero que invertía mayores montos en sus viajes, y que por consiguiente esperaba un servicio de alta calidad que respete a las comunidades y preserve el ambiente en el que se lleva a cabo. Respecto a los otros grupos de interés, esto no se presentaba como una preocupación inicialmente ya que aún en el Perú no eran muy conocidos y extendidos estos conceptos, por lo que no se esperaba que una empresa y en particular una agencia de turismo de aventura actúe más allá de la regulación nacional vigente. No obstante, se encuentra que el Estado con el pasar del tiempo también valora y toma en cuenta las diferencias que hay entre Explorandes y las agencias con visión a corto plazo.

Además de implementar estas prácticas, se consideró necesario evidenciarlas por medio de certificaciones y estándares. “Operators that have adopted sustainability practices consider becoming certified because achieving certification provides strong evidence that the company is operating sustainably. This can and should be shared with customers and other stakeholders. In addition, having a certification allows operators to enter other markets, gives an advantage in distinguishing the business” (Global Sustainable Tourism Council, web).

Es así como Explorandes, en el año 2003, fue la primera agencia de turismo peruano en contar con un sistema de gestión ambiental certificado por medio del ISO 14000, lo que causó sorpresa en el medio local ya que por lo general esta certificación la tenían solo las empresas del rubro productivo. Posteriormente, con miras de no solo a atender los aspectos ambientales sino también los sociales y económicos es que optó por el Rainforest Alliance en el 2015. Adicionalmente recibió diferentes premios siendo elegido como “Mejor Tour Operador Verde Líder en Sudamérica” de los World Travel Awards en los años 2013, 2014, 2015.

Es importante mencionar que a pesar que han existido momentos de crisis o en donde se ha visto conveniente recortar recursos para determinados aspectos los estándares de calidad alcanzados no se vieron afectados, por el contrario, estos se mantuvieron y se trabajó en ellos para mejorarlos y acreditarlos mediante certificaciones. Esto se debe a que Explorandes comenzó a posicionarse y a hacerse conocida en un mercado internacional de mayor valor, lo cual es difícil de construir y sobre todo de reconstruir. Es así como la imagen de la empresa crece en el tiempo sobre todo ante las agencias intermediarias, socios comerciales, turistas directos y también Estado, debido a que son las certificaciones las que abalan su forma de operar y configuran el valor agregado que las distingue.

Por todo lo anteriormente expuesto, se encuentra que Explorandes optó por las estrategias de enfoque y diferenciación como generadoras de valor para su organización. Sin embargo, se considera que es la estrategia de posicionamiento la que cobra mayor relevancia dado que es aquella que se ha ido construyendo y desarrollando en el largo plazo por más de 40 años, enfocándose en de dos formas distintas acorde a las épocas en las que se encontraba. Esto, ha convertido los servicios que ofrece en difíciles de reemplazar, por lo que sus grupos de interés le otorgan una gran valoración.

### 3.3. Relacionamiento con grupos de interés

A lo largo de los años, Explorandes se ha ido relacionando de diferentes maneras y en diversos niveles con sus grupos de interés para el cumplimiento de sus objetivos y su permanencia en el tiempo. Se han identificado 6 grupos de interés dentro de los que se encuentran: empleados, gremios y asociaciones, Estado, clientes, socios comerciales y proveedores, sobre los cuales se profundiza en la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Grupos de interés de Explorandes*

Grupo de Interés	Subgrupo	Descripción
Empleados	Administrativos	Conformado por personal que realiza un trabajo calificado y especializado y que guarda relación con labores de liderazgo organizacional, marketing, ventas, logística, etc. Este personal se encuentra en planilla por lo que es permanente pero también se trata de un número reducido.
	Personal de campo	Conformado por guías, asistentes de guías, cocineros, ayudantes de cocineros, jefes de porteadores, porteadores y arrieros. Este personal es contratado por temporadas en función al flujo turístico y conforma el grueso de los trabajadores.
Gremios y Asociaciones	APTAE	Gremio que busca difundir, fomentar y promocionar el turismo de aventura y ecoturismo en el Perú.
	ATTA	Red mundial de líderes de turismo de aventura conformada por más de 30,000 actores involucrados en el turismo de aventura. Busca establecer contactos, educar, profesionalizar y promover la industria.
Estado	Gobierno central, gobierno regional y gobierno local	Conformado por organismos o entidades regulatorias, supervisoras y fiscalizadoras dentro de las cuales se encuentran principalmente: MTPE, MINCUL, MINCETUR, UGM, SERNANP, etc.
Clientes	Agencias intermediarias	Conformado por agencias intermediarias del extranjero que les venden los servicios de Explorandes a turistas en sus países de origen.
	Clientes directos	Conformado por turistas que adquieren los servicios de Explorandes desde su página web.
Socios Comerciales	Agencias intermediarias	Conformado por agencias intermediarias con quienes se tienen vínculos más estrechos, a largo plazo y que acompañan a Explorandes en su desarrollo.
	Comunidades	Conformado por comunidades que mantienen una relación a largo plazo con Explorandes, y tanto ellos como el espacio que los rodea tienen un rol fundamental en la actividad turística.
Proveedores	Comunidades	Conformado por proveedores de productos (alimentos e insumos) y servicios (guiado, alojamiento, preparación de bebidas y comidas).
	Otros proveedores	Conformado por proveedores de productos necesarios para el desarrollo de la operación como equipos para camping, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que Explorandes fue pionero en el turismo de aventura, esta organización formó parte de la configuración de estos grupos de interés que también son compartidos, en muchos de los casos, por otras agencias del rubro. En ese sentido, a pesar de que varios de estos grupos de interés ya existían, se han ido resignificando y redimensionando en el transcurso del tiempo y de la aparición de otros actores clave. Por otro lado, otros grupos de interés han ido surgiendo como tales a medida que ha existido una necesidad de parte de la agencia de turismo de aventura o del contexto institucional que se vivía en determinados momentos. A continuación, se detallará a cada grupo de interés haciendo mención de los subgrupos que posee para luego analizar el tipo de relacionamiento que mantiene con Explorandes. Es necesario mencionar, que a pesar que el caso de estudio abarca 40 años, el análisis se ha realizado haciendo énfasis en el relacionamiento que prima en la actualidad.

Respecto a los empleados, se dividen personal administrativo y personal de campo. El personal administrativo es aquel que realiza un trabajo calificado, es especializado y guarda relación con labores de liderazgo organizacional, marketing, ventas, logística, etc. Este personal es reducido, aunque tiene un trabajo permanente y se encuentra esparcido geográficamente en diferentes puntos en donde Explorandes tiene operaciones, aunque se concentra en Lima y Cusco. Por otro lado, el personal de campo agrupa al grueso de la fuerza de trabajo-guías, asistentes de guías, cocineros, ayudantes de cocineros, jefes de porteadores, porteadores y arrieros. La gran mayoría proviene de comunidades de Ollantaytambo y es contratado por temporadas para participar en expediciones. Se reconoce que los empleados en su conjunto son un grupo únicamente con legitimidad para Explorandes, sin embargo, debido a que el personal de campo representa el mayor porcentaje de estos, es que también se hará el análisis de relacionamiento de esta categoría de empleados.

En este sentido, cabe resaltar que son los porteadores y jefes de porteadores los actores más numerosos dentro de la estructura organizacional de las agencias de turismo de aventura. Además, son los antes mencionados junto con los ayudantes de cocineros y cocineros, un grupo con características similares tanto en términos sociodemográficos como en lo relacionado a su actividad. Se identifica a los porteadores como un grupo con legitimidad y urgencia, debido a que sus demandas se consideran justas-los derechos de por medio son reconocidos por organizaciones internacionales y por diversas agrupaciones e individuos relacionados al tema-y

representan una necesidad importante en las dinámicas establecidas. No obstante, el poder para hacerlas escuchar solo se ha dado por medio de la Federación de Portadores en momentos muy puntuales, que no han logrado ser sostenidos en el tiempo.

Es preciso señalar que, aunque no se tiene registro de que en el caso particular de Explorandes haya habido acciones colectivas por parte de los portadores o trabajadores de campo respecto a condiciones laborales-debido en gran medida a que estas son comparativamente mejores respecto a las que proporcionan las demás agencias, sobre todo aquellas con visión a corto plazo-es sabido que se trataría de una actividad poco deseada, lo cual trasluce las condiciones mismas de esta. En ese sentido, a pesar que no se ha identificado poder por parte de los portadores y trabajadores de campo de Explorandes, es un atributo latente. Este, podría desarrollarse en la medida que el trabajo que realizan este tipo de personal es vital para que se lleven a cabo las expediciones, además de que una empresa con visión a largo plazo y con una forma de captar fuerza de trabajo como la de Explorandes se vería afectada por la gran interdependencia que existe entre estos actores. Esta interdependencia sería más sencilla de superar en el caso de las agencias con visión a corto plazo que tienen una forma de captación de fuerza de trabajo distinta y menos planificada. Los empleados entonces tendrían los atributos de legitimidad y urgencia, lo que los hace actores dependientes de otros grupos de interés que tengan poder o de la misma organización para que sus intereses sean atendidos.

Respecto a los gremios y asociaciones, se resaltan dos de ellos: APTAE a nivel local y ATTA a nivel internacional. Sobre la primera, es importante mencionar que, dado que en 1981 “(...) no existía gremio en el mercado que se interesara por la problemática que afrontaba el turismo de aventura y el desconocimiento de su existencia (...)” (APTAE, web), Explorandes decide agruparse con un grupo de empresas turísticas<sup>14</sup> con el objetivo de formar una asociación que busque reconocer y promover las actividades que estas agencias realizaban y contar con una representatividad ante las autoridades del Estado. Esto, significó un primer intento de articulación y de la puesta en agenda del tema del turismo de aventura que en esa época era muy nuevo, incluso para los relacionados con esta industria. Sin embargo, esta iniciativa se tuvo que desactivar en 1988 debido a causas externas como lo fue

---

<sup>14</sup> Entre ellas, Lima Tours, Ecoinka y Peruvian Safaris.

el conflicto armado interno el cual se vivió con mayor intensidad en las zonas apartadas, las cuales configuraban el nicho en donde se desarrollaba este tipo de turismo. Por este motivo es que las operaciones de las agencias dedicadas a este sub rubro se vieron restringidas por cerrarse, debido a motivos de seguridad, muchas de las zonas en donde se practicaba este tipo de turismo.

Es en 1995 en que, dentro de los proyectos que se retomaron debido al contexto socioeconómico que vivía el Perú en los años anteriores, se reactiva la Asociación Peruana de Turismo de Aventura (APTA), que luego cambiaría su nombre a Asociación Peruana De Turismo De Aventura y Ecoturismo (APTAE). Fue en este periodo en donde se fortaleció la institución, llegando a configurarse como uno de los gremios turísticos más importantes. En este sentido, además de ayudar a negociar mejores precios con los proveedores (Tapia, citado en Gala, 2014), afianzó su relación con el Estado de forma tal que con el paso del tiempo pudo lograr tener participación y cierta injerencia en las decisiones sobre temas de promoción, regulación, opinión técnica, etc. en el rubro del turismo (APTAE, web). Es así como dicho gremio consiguió tener un puesto dentro del Consejo Directivo de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) en donde funcionó como un ente consultor en el desarrollo de proyectos.

De igual forma, APTAE promueve y acompaña el desarrollo de sus miembros en la implementación de prácticas que se alineen a su visión de turismo responsable. Respecto a lo último, es importante mencionar que APTAE tendría además de legitimidad, poder en el caso de las agencias que recién se han integrado al gremio o que no cuentan aún con ciertas certificaciones o están en camino de implementarlas, ya que justamente lo que este gremio busca es alinear a las agencias de turismo de aventura bajo ciertos estándares. En el caso de Explorandes, no habría una relación de poder desde APTAE ya que los líderes de esta agencia de turismo de aventura han sido los fundadores y han tenido cargos en la directiva del gremio. Esto, además, de que Explorandes desde varios atrás ha ido implementando estas prácticas deseables y más bien ha sido uno de los actores que las ha buscado impulsar en las demás agencias y en el sector.

Sobre ATTA, es en el 2007 que se asocian con esta empresa que funciona como una red mundial de líderes involucrados en turismo de aventura que busca impulsar a las organizaciones miembros a una operación sostenible y responsable. Esta red comienza en 1990 y está formada por 30,000 actores, entre los que se

encuentran guías individuales, operadores turísticos, albergues, asesores de viajes, organizaciones de gestión y marketing de destinos, educadores, empresas de equipos y medios de comunicación (ATTA, web).

En este sentido, es un espacio considerado importante por Explorandes para generar visibilidad por medio de eventos y diferentes plataformas de comunicación, establecer contactos con socios con misiones similares para crear nuevas oportunidades de negocio, aprender más sobre el sector a través de profesionales de la red que comparten conocimientos, experiencias y tendencias de la industria, así como conocer las mejores prácticas globales implementadas. Un aspecto a resaltar es justamente que ATTA realiza de forma permanente estudios sobre diferentes temas vinculados con el turismo de aventura, además de ofrecer servicios estratégicos para las empresas con el fin de que puedan incorporar una gestión sostenible en su negocio y cadena de suministro. Contar con esta información, disponibilidad de un sistema de red y exposición ante el mundo del turismo de aventura son aspectos valorados por Explorandes y motivo por el cual sigue siendo miembro de ATTA. Por lo antes expuesto, se identifica que este grupo de interés cuenta con legitimidad al ser los objetivos y valores-camino hacia la sostenibilidad de la industria-lo desarrollado-en el caso del rol de Explorandes en APTAE-deseado y aceptado por la agencia de turismo de aventura.

Respecto al Estado, es necesario mencionar que es el actor-por medio de sus diferentes organismos-que tiene por objetivo velar por el bien común y los intereses generales del país. Se encuentra que se ha tenido un relacionamiento con el gobierno central, pero también con el gobierno regional de Cusco y local. Es importante mencionar que las normativas o mecanismos referidos al control y fortalecimiento de esta actividad y de sus actores se han ido construyendo y estableciendo en el camino. Es así como en 1975, año en que se constituyó Explorandes, no se contaba con una base institucional sólida. En ese sentido, desde el inicio Explorandes buscó trabajar articuladamente y de la mano con diferentes entidades del Estado, así como otras organizaciones que sirvieran de puente para llegar a estos fines. Identificar los objetivos compartidos entre los organismos del Estado y la agencia de turismo de aventura ha sido fundamental para entender el relacionamiento entre ambos.

Respecto a los clientes, estos se dividen en: agencias intermediarias y clientes directos. Las agencias intermediarias son quienes poco a poco fueron ganando

terreno y desplazando a las ventas directas. Estos actores son agencias de turismo intermediarias que se encuentran en diferentes países del extranjero, pero sobre todo en Norteamérica de donde proviene la mayor cantidad de turistas. Estas empresas tienen interés en trabajar con tour operadores en los países donde se realiza turismo de aventura y en algunos casos, como sucedió con Explorandes en Perú-donde en un inicio había muy pocas agencias de este rubro-ven un nicho importante.

El contacto con estos actores, quienes inicialmente fueron considerados como clientes, fue principalmente de dos formas. La primera hace referencia a las visitas a Perú por parte de estas empresas a fin de conocer las rutas de trekking, y la forma en cómo se estaban llevando a cabo las expediciones. Había bastante curiosidad por tener el detalle de la operación ya que en los primeros años no se daba aún un desarrollo masivo de turismo de aventura en Sudamérica ni en Perú. Esto, era sumamente atractivo para este tipo de empresas ya que significaba la expansión de su mercado y en ese sentido la reducción de riesgos y diversificación de experiencias para los turistas. La segunda forma de contacto fue por medio de su participación en ferias internacionales de tour operadores promovidas por el Fondo de Promoción Turística (FOPTUR), ahora PROMPERÚ. El objetivo era ampliar su cartera de clientes por lo que participó en 1985 y continuó haciéndolo durante los siguientes tres años. Este medio también contribuyó a la promoción de Explorandes por lo que se retomaron las asistencias a estas ferias, espacios que ayudan a mantener el relacionamiento directo con las agencias de viaje y se concretan negociaciones con nuevos intermediarios.

Los clientes directos, en los inicios de Explorandes, eran clientes “walking” es decir aquellos turistas “mochileros”-por lo general jóvenes extranjeros con una bolsa de viaje limitada-que tenían interés en realizar otros tipos de actividades no convencionales y que estando en Cusco se enteraban de las actividades brindadas por la empresa. La captación de los turistas se daba principalmente por medio de las redes que se habían generado con algunos taxistas que trabajaban en el aeropuerto, quienes referían a los clientes potenciales por el mecanismo de boca a boca. Sin embargo, una vez que Explorandes adquirió experiencia y el negocio resultó exitoso, se optó por cambiar de público objetivo a uno que podía generar mayor rentabilidad para la empresa. Para poder captar a este nuevo cliente, se pasó de la venta directa a la venta indirecta por medio de intermediarios en el exterior ya que los turistas con

mayor nivel adquisitivo planeaban sus viajes con anticipación y desde sus países de origen. No obstante, debido al prestigio que Explorandes ya tenía en el mercado internacional decide empezar a hacer ventas de forma directa por medio de su página web. En términos de ventas, se encuentra que el porcentaje de turistas con los que la agencia de turismo de aventura trabaja bajo la modalidad de venta directa (por web) comenzó siendo un 5% aproximadamente respecto al total. En este sentido, alrededor del 95% de las ventas, una gran mayoría, siguen siendo por medio de agencias intermediarias.

Los clientes cuentan con los atributos de urgencia y poder, ya que son quienes tienen la posibilidad de obligar a la empresa a tomar ciertas acciones o realizar cambios significativos, como por ejemplo dejar de trabajar con Explorandes en el caso de las agencias intermediarias, no optar por adquirir sus servicios en el caso de turistas, y una consecuencia de esto que es un bajo nivel de recomendación. Es por esto la necesidad de reconocer sus preocupaciones, expectativas y saber cómo responderlas, en este caso en aspectos ligados a la implementación de estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad. Será entonces un grupo de interés con una prominencia media.

Respecto a los socios comerciales, se encuentran con dos subgrupos de interés: agencias intermediarias y comunidad. Como se señaló anteriormente, las agencias intermediarias poco a poco fueron ganando terreno y desplazando a las ventas directas. Estos actores son agencias de turismo intermediarias que se encuentran en diferentes países del extranjero, pero sobre todo en Norteamérica de donde proviene la mayor cantidad de turistas. Estas empresas tienen interés en trabajar con tour operadores en los países donde se realiza turismo de aventura y en algunos casos, como sucedió con Explorandes en Perú-donde en un inicio había muy pocas agencias de este rubro-ven un nicho importante. Es así como algunas de ellas acompañan a las agencias en su desarrollo e implementación de prácticas acordes a tendencias del negocio, público objetivo y estándares de calidad y prestación de servicios. Esto se identifica como una relación de ganar-ganar ya que el crecimiento y adecuación de la agencia de turismo de aventura tiene impactos en socio comercial o partner, en la misma empresa y en su entorno.

El contacto con estos actores, quienes inicialmente fueron considerados como clientes, fue principalmente de dos formas. La primera hace referencia a las visitas a

Perú por parte de estas empresas a fin de conocer las rutas de trekking, y la forma en cómo se estaban llevando a cabo las expediciones. Había bastante curiosidad por tener el detalle de la operación ya que en los primeros años no se daba aún un desarrollo masivo de turismo de aventura en Sudamérica ni en Perú. Esto, era sumamente atractivo para este tipo de empresas ya que significaba la expansión de su mercado y en ese sentido la diversificación de experiencias para los turistas. Es así como para que Explorandes se siga desarrollando, prestando cada vez un mejor servicio, implementando nuevas prácticas e innovando en su operación es que una de estas agencias invitó a Alfredo Ferreyros a Nepal.

Por otro lado, las comunidades que también cumplen el rol de socios comerciales son aquellas que establecen una relación a largo plazo con Explorandes, lo cual implica un compromiso de ambas partes en la actividad turística. El motivo por el que estas comunidades son consideradas socios comerciales es porque sin ellas sería muy difícil que Explorandes pueda ofrecer estas actividades-outdoor y experiencias-que implican el uso de un espacio, paisaje y recursos específicos. Es así como tanto las comunidades como el espacio que las rodea tienen un rol fundamental en la actividad turística.

En ese sentido, la agencia de turismo de aventura se ve beneficiada al diversificar e incrementar su oferta comercial, proporcionando más oportunidades para que los turistas se interesen en diferentes servicios de acuerdo a los intereses y perfiles de estos, lo cual incrementa sus ganancias. Por otro lado, las comunidades son capacitadas y cuentan con ingresos adicionales, lo cual los ayudan a mejorar sus condiciones de vida, no solo con el trabajo directo que puedan tener con Explorandes sino a nivel general ya que la generación de capacidades en el mundo del turismo se reconoce como un aspecto valorado. Adicionalmente es importante resaltar que ser socio también pasa por una negociación y alineación de expectativas entre ambos actores, lo cual implica una relación de poder en donde los niveles de este son similares en ambas partes. Se podría pensar que quien ejerce mayor presión sería Explorandes al tratarse de una empresa. No obstante, justamente por tratarse de un turismo que implica al entorno, y no solo esto sino a un entorno y paisaje en particular que en muchos casos es irrepetible e irremplazable, como por ejemplo en el caso del Lago Titicaca, es que se trataría de comunidades ejerciendo el rol de socios comerciales.

Así, los socios comerciales cuentan con los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia por lo que tienen una prominencia alta. Estos actores tienen el poder de romper vínculos comerciales y de esta forma impactar fuertemente en el negocio, reduciendo el mercado al que atiende Explorandes, a la vez que limitando las opciones de servicios turísticos ofrecidos. Además, se encuentra que sobre todo en los primeros años de operación, las agencias intermediarias que pertenecen a este grupo de interés han sido impulsoras del desarrollo de Explorandes, por lo que además se identifica un componente de agradecimiento de parte de la agencia. En el caso de la comunidad como socia, estos atributos recaen principalmente y van de la mano con el ambiente, entorno y paisaje de las que son parte, y en ese sentido del valor único que nace de las experiencias que pueden brindar a los turistas. En síntesis, los intereses y necesidades de los socios comerciales son prioritarios, por lo que su incorporación a en la gestión de Explorandes es de suma importancia.

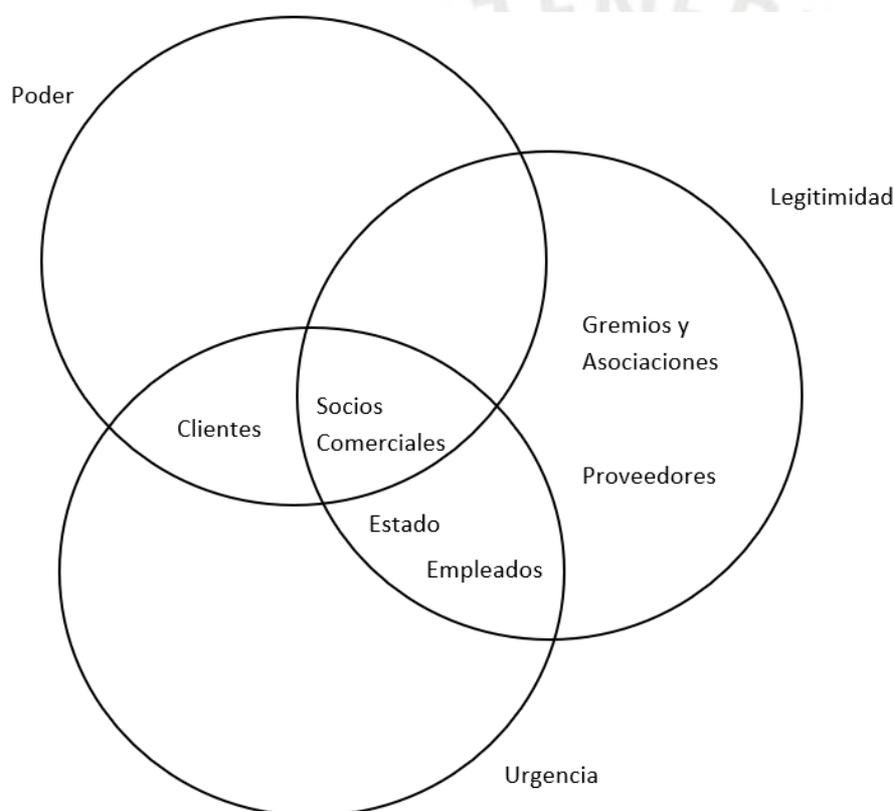
Respecto a los proveedores, estos son de dos tipos: comunidad y otros proveedores. La comunidad como proveedor hace referencia a aquellos miembros de la comunidad que proporcionan productos como por ejemplo alimentos e insumos y también servicios como son guiado, alojamientos, preparación de bebidas y comidas a los turistas. Esta es una relación netamente transaccional, sin embargo, para cumplir con los estándares solicitados por Explorandes y esperados por los turistas, es que estos actores son capacitados. Aquí se encuentra que la agencia de turismo de aventura genera capacidades en estos proveedores con el fin de reducir riesgos en su cadena de suministro y cumplir o superar requerimientos de terceros. Del mismo modo se opta, en los casos en que es factible, comprar productos locales. Los otros proveedores son aquellos por medio de los cuales se adquieren productos necesarios para el desarrollo de la operación como implementos necesarios para camping, etc. Este grupo entonces, serán aquellos actores que únicamente cuentan con el atributo de legitimidad. En ese sentido, las prioridades de gestión son establecidas por Explorandes según sus lineamientos y políticas organizacionales.

Ahora bien, se ha visto conveniente que la configuración de los grupos de interés y los atributos que cada uno de estos tendría respecto a Explorandes, se plasme en el siguiente gráfico con el fin de que nos proporcione una mirada general sobre las relaciones de esta agencia de turismo de aventura.

En síntesis, se ha identificado que Explorandes ha apostado por desarrollar relaciones que signifiquen un valor funcional a largo plazo, las cuales han contribuido a la existencia y permanencia de los distintos actores en el tiempo. Este es un gran diferenciador entre las agencias con visión a corto plazo y aquellas con visión a largo plazo debido a que la construcción de relaciones con los grupos de interés en una industria como el turismo y en particular el turismo de aventura, se constituye como un elemento vital para afrontar los periodos de crisis, mantenerse en el tiempo, adecuándose y participando en la construcción de una industria aún en desarrollo.

## Gráfico 2

### *Análisis grupos de interés Explorandes*



Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, mantener un relacionamiento con los grupos de interés, es un aspecto más a considerar en términos estratégicos, por lo que Explorandes ha focalizado sus esfuerzos en algunos de ellos principalmente en los socios estratégicos, clientes y Estado, enfocándose en mejorar y cumplir con regulaciones y estándares, así como en ser un apoyo desde su rol de empresa para el sector. Por su parte, en el caso de empleados, se encuentra que el rol más que de proposición-que se reconoce fue en el inicio-o adecuación ha sido de mantención de la relación. Es

decir, al contar con comunidades de donde proviene la mayoritaria fuerza de trabajo se ha buscado mantener los lazos con estas, lo que ha resultado en la intergeneracionalidad de los trabajadores de portadores para el caso de Explorandes. Por último, tanto en el caso de los gremios y asociaciones, como de los proveedores, la relación ha sido sobre todo de apertura y proposición. Es importante señalar que este análisis ha tomado a Explorandes como eje en sus relaciones, por lo que la figura cambiará en función al actor bajo el que se haga la evaluación, es decir no es una forma de relacionamiento que pueda ser extrapolada a otros tipos de agencias-con menos años en el mercado, con visión a corto plazo, etc.-u a otros actores involucrados.

Ahora bien, ¿cómo se articulan los aspectos señalados en el capítulo en un análisis sistémico? Entendemos al sistema como un todo compuesto por actores que interactúan, tienen objetivos propios, pero también compartidos, existen relaciones de poder y la capacidad de negociación entre estos actores está en función al poder que cada uno ejerza en el sistema, además de poder evidenciarse interdependencia entre estos. Lo que se ha identificado es que Explorandes es una empresa que ha gestionado y articulado los niveles micro, meso y macro, buscando cumplir con los objetivos empresariales relacionados a generación de excedentes, pero con una visión a largo plazo de creación de valor. A nivel micro, se encuentra que el núcleo estratégico, es decir los fundadores y líderes de la agencia de turismo de aventura, han contado con activos como son las capacidades decisivas, pensamiento estratégico, innovación y liderazgo. Además, han crecido y sido socializados en un entorno que posibilitó la adquisición de experiencias, educación privilegiada, y redes de soporte, así como ser parte de un círculo con características similares. Esto último se identifica como un aspecto fundamental para entender el caso de Explorandes, que se diferencia de otras agencias de turismo de aventura-sobre todo de las que tienen visión a largo plazo-por este componente.

A nivel meso, se identifica al núcleo estratégico, a la organización administrativa y a la organización operativa como los campos de acción que priman y que, interrelacionados con los recursos, contribuyen a que la agencia de turismo de aventura cumpla con sus objetivos organizacionales. Es así como juegan un rol importante los recursos identificados por Explorandes por ser necesarios para llevar a cabo su operación y cobra un papel decisivo la forma en cómo la empresa decide

encausarlos y gestionarlos. Esta articulación de capacidades con los recursos propios del núcleo estratégico y un análisis constante del contexto es lo que lleva a Explorandes a optar por el empleo de estrategias a largo plazo que guían los mecanismos de relacionamiento con sus grupos de interés. Se considera que además de las estrategias de diferenciación y enfoque propuesta por Porter (1996), la agencia de turismo de aventura pone énfasis en el relacionamiento con otros actores, también bajo una visión estratégica. La confluencia de estas estrategias origina el posicionamiento de la empresa.

A nivel macro, se encuentra el contexto social, económico y político y la regulación institucional del sector turismo, lo cual conforma los parámetros establecidos por el Estado para que la agencia de turismo de aventura opere y se relacione con la sociedad. Como se mencionó anteriormente, el panorama ha ido cambiando en el transcurso de los años, pasando por épocas de despegue, crisis y otras de crecimiento. Por otro lado, una particularidad de este caso de estudio es que el contexto institucional para este rubro del sector ha surgido y ha ido desarrollándose a la par de Explorandes. Debido a esto, Explorandes no solo se ha adecuado, sino que además ha tenido un rol activo como empresa y como miembro de un gremio en el impulso de planes e iniciativas, pero también en velar por los intereses de las empresas que se dedican al turismo de aventura.

En suma, la agencia de turismo Explorandes ha actuado como un medio para vincular los intereses de sus líderes con su actividad empresarial por medio de relaciones interorganizacionales que han impactado en el establecimiento y desarrollo de políticas públicas e iniciativas en el sector. Esto, utilizando sus activos, recursos y como parte de una estrategia de creación de valor a largo plazo basada en la diferenciación y relacionamiento con sus grupos de interés.

#### **Capítulo 4: Prácticas sociales y ambientales**

El turismo es también llamado la “industria sin chimeneas” debido a que existe la percepción de que, a diferencia de otras industrias, no genera impactos, más aún en tipos como el ecoturismo, turismo rural comunitario o el turismo de aventura. Sin embargo, esto cambió cuando se cayó en cuenta que, al masificarse, los recursos esenciales de los cuales depende esta actividad económica se comenzaron a ver amenazados. Como toda actividad, el turismo, tiene efectos tanto en el entorno ambiental, como en las personas que se ven implicadas de una u otra manera. A largo plazo estos impactos pasan de afectar únicamente a estos actores-ya sea en aspectos relacionados al trabajo, salud, relaciones interpersonales, bienestar y calidad de vida, etc.-a afectar a su entorno y a la naturaleza y ecosistemas de los espacios en donde se desarrollan estas actividades. Tienen consecuencias en la permanencia de los negocios y organizaciones involucradas, así como en los ingresos nacionales y las dinámicas territoriales y condiciones de vida de miles de personas. He ahí la importancia de contar con regulaciones nacionales y locales, así como compromisos desde las empresas operadoras, que posibiliten la viabilidad del turismo a largo plazo por medio de la identificación, gestión y mitigación de los riesgos asociados al sector y a su propia actividad.

En este capítulo, se analizarán las principales prácticas sociales y ambientales puestas en marcha y articuladas por la agencia de turismo de aventura tomando en consideración: (i) normas, reglamentos y planes; (ii) certificaciones y estándares; y (iii) iniciativas propias. Este capítulo consta de tres partes principales: (1) información preliminar; (2) prácticas sociales; y (3) prácticas ambientales. En el apartado de información preliminar se describirá los aspectos más importantes a tener en cuenta sobre el trekking en el Camino Inca, así como el marco contextual e institucional de esta actividad a fin de contar con una mirada general para luego dialogar en los aparatos siguientes con los demás aspectos a nivel meso y micro. Así en el apartado de prácticas sociales, se explicarán los modelos de relación y trabajo con comunidades y se hará énfasis en el relacionado con la actividad de trekking. Por último, en el apartado de prácticas ambientales se abordarán y analizarán las principales implementadas.

#### **4.1. Información preliminar: Contexto turístico e institucional**

A través de la revisión de fuentes secundarias se evidencia que el marco contextual e institucional relacionado con el turismo de aventura, y particularmente el trekking, así como los actores que intervienen en esta actividad en el Camino Inca es bastante extenso dado el espacio geográfico que involucra y los años desde que se desarrolla. Para efectos de esta investigación nos centraremos en el marco contextual de la actividad y las directrices más relevantes que se consideran necesarias para posteriormente hacer un análisis de los prácticas sociales y ambientales.

##### **4.1.1. Características del Trekking en el Camino Inca**

La red de Caminos Inca o Qhapaq Ñan, es un sistema vial preincaico e incaico que se unificó por parte de los Incas como parte del Tawantinsuyu. Esta red, conectaba a diferentes pueblos extendiéndose lo largo de más de 30 mil kilómetros aproximadamente y pasando por regiones que actualmente abarcan los países de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. La Red de Caminos Inca consta de diferentes rutas y accesos, sin embargo, existen tres rutas básicas: Kusichaca (km 82 y km 88), Intipunku-Wiñawayna y Camino Sagrado del Inca (km 104). De estas, la más conocida y por donde ingresa el mayor número de turistas es la primera que tiene una duración de 4 días.

El Camino Inca se ubica en los andes, una de las cadenas montañosas más grandes del mundo y dentro de las 38,448,106 hectáreas que conforman el Santuario Histórico de Machu Picchu ubicado en la provincia de Urubamba (Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] / Instituto Nacional de Cultura [INC], 2005), declarado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. La ruta clásica involucra paisajes múltiples asociados con las diferentes alturas por las que los viajeros pasarán para llegar al destino. La altura desde donde se inicia el recorrido es de 2,720 msnm en el poblado de Piskacucho, encontrándose la altura máxima en el Abra de Warmiwañusca a 4,200 msnm, para finalmente descender a 2,400 msnm en Machu Picchu. A lo largo del Camino Inca, se encuentra el río Urubamba y se pueden observar construcciones arqueológicas, así como una gran biodiversidad y distintos ejemplares de flora y fauna que son parte de un ecosistema importante y que van cambiando conforme al punto del trayecto en donde uno se encuentre.

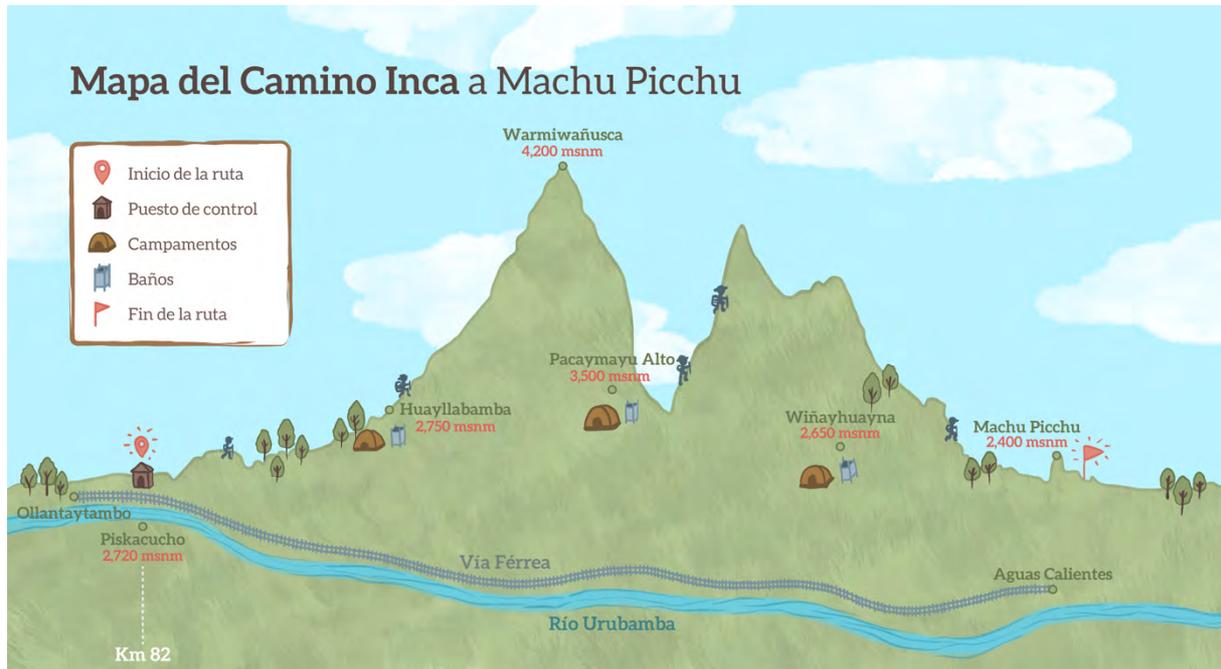
El clima en la sierra suele ser lluvioso en los meses de diciembre a marzo, por lo que es la temporada más baja de afluencia de turistas. Por su parte, en los meses de mayo a agosto caracterizados por la ausencia de lluvias y que coincide con las vacaciones del hemisferio norte, es la época donde se presentan más reservas para el Camino Inca, por lo que los tickets se agotan rápidamente. Durante la misma caminata, el clima es caluroso y algo húmedo en la mañana y bastante frío en la noche, alcanzando temperaturas muy bajas.

Por otro lado, para realizar el Camino Inca actualmente es necesario hacerlo con una agencia de viajes autorizada, las cuales trabajan con guías y personal de apoyo que cargarán lo necesario para la expedición y cocinarán diariamente. Para el 2005 la capacidad de carga del Santuario Histórico de Machu Picchu, era de 912,500 visitantes al año o 2,500 diarios, de los cuales ingresaban por el Camino Inca 75,000 visitantes al año o 500 diarios (INRENA/INC, 2015). Dentro de la capacidad de carga se considera también al personal de apoyo requerido, por lo que el número de turistas llega a ser-para el Camino Inca-de la mitad aproximadamente. Debido a esto es que se recomienda realizar reservas con seis meses de anticipación a fin de lograr alcanzar un cupo. El Camino Inca se encuentra abierto durante todo el año menos en el mes de febrero debido a que se realizan las labores anuales de mantenimiento y recuperación de la ruta.

En el circuito, se cuentan con lugares establecidos para que las agencias puedan acampar con los turistas que realizan este recorrido. Los campamentos permitidos son los siguientes: Huayllabamba (2,750 msnm), Pacaymayu Alto (3,500 msnm) , Phuyupatamarca y/o Wiñayhuayna dependiendo del aforo. Sin embargo, el Ministerio de Cultura designa los campamentos al momento de reservar el trekking en función a la ruta y al espacio. Además, a parte de los campamentos nocturnos antes mencionados existen otros destinados para el almuerzo. En estos campamentos establecidos por el Estado, se pueden encontrar baños y en el último campamento se cuentan con duchas. No obstante, es importante mencionar que estos baños no siempre se encuentran en buen estado y son insuficientes para la afluencia turística.

### Gráfico 3

#### Mapa del Camino Inca a Machu Picchu



Fuente: Elaboración propia.

Sin dudas el Camino Inca se encuentra en un área privilegiada en donde lo natural y la cultura milenaria se unen, proporcionando al turista una experiencia única. El gran atractivo de este circuito es el tipo de turismo que se practica en él, donde a pesar que Machu Picchu es la gran maravilla y el destino final, es necesaria una suerte de peregrinación para finalmente llegar.

#### 4.1.2. Marco contextual e institucional

Los documentos principales en los que se basa la gestión del Camino Inca, así como de los actores que participan de él son: (1) Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu (SHM)-documento de planificación estratégica; (2) Reglamento de Uso Turístico de la Red de Caminos Inca-documento que establece normativas a aplicar por todos los actores que hacen uso de esta red; y (3) Ley del porteador. Estos lineamientos serán descritos y explicados en las siguientes líneas.

En 1981 se creó el Santuario Histórico de Machu Picchu, lo que lo convirtió en un área natural protegida, amparada por una serie de normas que regulan su uso, según lo establecido en la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley N° 26834, 1997), y en 1983 este es reconocido por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad. Es a partir de este punto en que inician someramente las labores de conservación, dada

la categoría en la que se encontraba, sin embargo, fundamentalmente se enfocan los esfuerzos en la puesta en valor del atractivo de cara al turismo. Esto trajo consigo una preocupación de la UNESCO sobre los riesgos que enfrentaba este patrimonio. No obstante, la línea de gestión siguió siendo muy similar a la anterior, colocando como prioridad el turismo por encima de la conservación, aun cuando se elaboró el primer Plan Maestro del Santuario de Machu Picchu (1998-2003). Dicho Plan no contemplaba una lógica territorial que guiara los esfuerzos a realizar, consideraba de forma restringida el valor patrimonial arqueológico y no abordaba aspectos como la prevención o mitigación de desastres ni a los actores inmersos en la dinámica turística, por el contrario, flexibiliza la capacidad de carga y circunscribe al Camino Inca a una vía de acceso a Machu Picchu, reduciendo su valor cultural (INRENA/INC, 2005, p. 19).

El proceso de desarrollo de capacidades institucionales para la gestión del Santuario Histórico de Machu Picchu no ha sido nada fácil debido a que entorno a este han existido diversos intereses entre las entidades y actores involucrados. En ese sentido, la falta de claridad, liderazgo y conciliación de perspectivas de desarrollo ha llevado a vacíos y pocos avances de cara a la sostenibilidad del Santuario.

Fue debido al rechazo de la ciudadanía cusqueña y a los pocos resultados que el Plan se vio debilitado, habiéndose ejecutado únicamente el 31% de los recursos destinados (Programa Machu Picchu-Evaluación, citado en INRENA/INC, 2005). Además, al producirse en el 2004 derrumbe en Aguas Calientes, se encuentra que la UNESCO focalizó su atención debido al peligro que corría el Santuario Histórico de Machu al no gestionarse estos desastres. Estas alertas por parte del organismo internacional fueron relacionadas a la ejecución del Plan Maestro 2005-2010 que consideró necesario incorporar una serie de variables entre las que se encuentran la puesta en valor, gestión e integración territorial, gestión ambiental, así como la revisión de la capacidad de carga, etc.

Es así como en el Plan Maestro 2005-2010 (INRENA/INC, 2005) se señalan algunos problemas que presenta el Camino Inca dentro de los que se encuentran: el abuso de porteadores, la falta de concepto de itinerario cultural y el sobrepeso que lleva el turista, la acumulación de residuos, la falta de infraestructura de saneamiento básico, la falta de definición y distribución de espacios apropiados para el uso turístico y la erosión de suelos, alejamiento de flora y destrucción de fauna (p.99). Como parte

de la inversión sostenible en el Santuario, se consideró la capacitación y certificación a guías en patrimonio e identidad con el espacio-tiempo y a portadores en desarrollo de capacidades y derechos. Es con el Plan Maestro 2015-2020 (Ministerio del Ambiente [MINAM] / Ministerio de Cultura [MINCUL], 2015) en donde se aborda en mayor medida el fortalecimiento del desarrollo del turismo a través del cumplimiento de las medidas señaladas a las agencias operadoras como son: contar con autorización y cumplir el reglamento de la Red de Caminos Inca.

El Reglamento del Uso Turístico de la Red de Caminos Inca surge en el año 2005 y es revisado y actualizado en el 2016. Este reglamento tiene por objetivo regular y establecer los derechos y deberes de todos los actores involucrados en la actividad turística, siguiendo los lineamientos estipulados en el Plan Maestro. Es por esto, que el documento establece las bases para homogeneizar el turismo de aventura en el mencionado circuito por lo que abarca aspectos como: normas para el uso del espacio, puntos de registro y control, equipo mínimo indispensable a llevar por parte de agencias de turismo de aventura, responsabilidad de las agencias en el manejo adecuado de residuos, entidades encargadas de la fiscalización y sanción según el caso.

La Ley del Porteador (Ley N° 27607, 2001) promulgada recién en el 2001-después de por lo menos veintiséis años de realizarse esta actividad-ha sido el primer marco regulatorio bajo el cual se ha abordado el componente social y humano de esta ocupación. Dicha ley, parte por definir la actividad y establecer condiciones mínimas para llevarla a cabo como son la dotación de alimentos, vestimenta, equipo, pago de transporte al punto de partida de la expedición, seguro de vida, el límite de carga de 20kg y el descanso y pernocte adecuado. Del mismo modo, establece el monto mínimo de pago por cada día de trabajo, siendo este equivalente al 1.2% de la UIT. Ahora bien, se encuentra que a pesar de contar con esta normativa que debería de amparar a quienes realizan el trabajo de portear, esto no sucede en la práctica-más allá de las falencias que la ley pueda presentar. Respecto a esto, algunos actores consideran que esta ley más que proteger al porteador, favorece a las empresas dado que hay varios aspectos de la propia actividad que no son considerados.

Por lo antes mencionado, se encuentra que, durante varios años las acciones llevadas a cabo por el Estado, tanto de planificación como de remediación y control, han sido, sobre todo una respuesta reactiva a las exigencias de una entidad como la

UNESCO y la ciudadanía cusqueña, más no como parte de una iniciativa propia. Esto, se encuentra íntimamente ligado con una mirada de desarrollo pensada únicamente desde una visión económica que priorizara el aspecto comercial del Santuario y de los actores que son parte de sus dinámicas, más no integral contemplando también aspectos ambientales y sociales. Posteriormente, y también de la mano de la incorporación de otras formas que cobraran cada vez más relevancia a nivel mundial de ver el desarrollo, es que se han incorporados miradas más articuladas. Otro aspecto fundamental es la tardía y débil organización y coordinación entre los organismos del Estado para efectuar los lineamientos adoptados, así como la necesidad de continuar fortaleciendo a estos organismos desde dentro.

#### **4.2. Prácticas sociales**

Desde hace varias décadas, las poblaciones indígenas y en particular las comunidades campesinas de las alturas de Cusco se han incorporado a la actividad turística de diferentes formas. Para efectos de este caso de estudio, se identificarán y describirán los modelos de relación y trabajo que sigue Explorandes. Se hará énfasis en el análisis correspondiente a la captación de fuerza de trabajo para sus actividades de trekking en el Camino Inca al tratarse de la expedición bandera, contar con regulaciones por encontrarse en un área natural protegida e implicar un esfuerzo físico importante.

##### **4.2.1. Relación y trabajo con comunidades locales**

La relación con las comunidades altoandinas de Cusco ha sido, desde el inicio de Explorandes, parte fundamental para la operación de la empresa. Como se mencionó anteriormente, fue de estas comunidades de donde se captó a la fuerza de trabajo inicial con quienes se descubrieron nuevos caminos y se realizaron las primeras expediciones con turistas mochileros. Sin embargo, con el pasar del tiempo y con la mejora de la oferta de productos y la diversificación de la oferta de servicios, esta relación se transformó y expandió. En ese sentido, se encuentran tres modelos principales de relación y trabajo con comunidades locales: (1) comunidades como socios; (2) comunidades como proveedores de bienes y servicios; y (3) comunidades como fuerza de trabajo. A continuación, se detallará en qué consiste cada modelo, pero será el último de estos el que se analizará con mayor profundidad.

El primer modelo, hace referencia a la complementariedad de los recursos y herramientas con los que cuentan tanto las agencias de turismo de aventura, como la comunidad para hacer posible esta actividad en el largo plazo y verse ambas partes beneficiadas. Al ser la comunidad un socio, tiene un rol más activo y una mayor participación que en los otros modelos, aunque esto podría tener matices según cada caso. Del mismo modo, todos los actores involucrados asumen compromisos que deben de respetar al necesitarse mutuamente para realizar la actividad y al ser difícil el reemplazo a alguno de estos actores y lo que ofrecen.

Esto se encuentra en el caso de Piuray Outdoor Center, un consorcio formado por Explorandes, SUP Cusco (empresa pionera en Stand Up Paddleboarding), de la mano de la comunidad Umasbamba (Chincho), quienes arriendan parte de su terreno en donde se han construido y habilitado infraestructura necesaria para la realización de actividades turísticas. Este centro al aire libre se enfoca en el desarrollo de actividades de bajo impacto que no dejan de tener relación con la naturaleza como son actividades acuáticas, terrestres, vivenciales, culinarias y eventos. En ese marco, y en coordinación con la comunidad se realizan actividades vivenciales de inmersión cultural guiadas por sus miembros como son: realización de trabajos agrícolas que de acuerdo a la temporada podrían ser siembra, cosecha o arado; aprendizaje de tradición textil y su proceso; y elaboración de ladrillos de adobe.

De forma similar, se encuentra el caso de la Asociación de Laraypas Indígenas de Amaru (Calca), quienes dan a conocer las tradiciones agrícolas y hacen participar a los turistas de estas rutinas. Además, realizan talleres de tejido empleando técnicas ancestrales aún utilizadas, y en una caminata corta en un bosque nativo próximo a la comunidad, se recogen plantas para dar coloración a las fibras naturales, dándose a conocer las propiedades medicinales y culinarias de las plantas. Además de estos dos casos en el Valle Sagrado en que la comunidad cumple el rol de socio, se identifica a la comunidad de Llachón en Puno con el Proyecto Titikayak, del cual forman parte. Explorandes entregó las embarcaciones necesarias para realizar la actividad acuática, mientras que la población local participa del manejo y guiado, así como comparte su cultura y tradición con los turistas.

Es importante mencionar que, a diferencia de otros casos de turismo vivencial o turismo en comunidades, Piuray Outdoor Center, la comunidad de Amaru y Llachón no reciben masivamente a turistas por parte de Explorandes ni lo hacen con una

frecuencia diaria en línea con el tipo de experiencia que desea brindar la agencia. No obstante, se identifica que en estas localidades si se recibe un flujo turístico mayor, al ser varias las agencias que han comenzado a realizar experiencias similares. Del mismo modo se encuentra que algunas de las actividades señaladas con anterioridad forman parte de la vida y usos de las comunidades-llevadas a cabo en mayor o menor frecuencia.

Ahora bien, para que este modelo de relación y trabajo funcione, lo que se realizó en todos los casos fue buscar una licencia social por parte de las comunidades. Una premisa que siempre es considerada, sobre todo cuando se trata de una apuesta e inversión significativa de ambas partes para un proyecto a largo plazo, es tener seguridad que las comunidades desean recibirlos. A partir de esto se comienza a construir la relación, presentando a los líderes comunitarios Explorandes, dándoles a conocer los proyectos, así como sus beneficios, implicancias, expectativas, etc. Una vez aceptada la iniciativa, la cual en todos los casos ha sido propuesta por la agencia de turismo, es que se realizan capacitaciones por parte de Explorandes, En este sentido, se identifica que los recursos y herramientas fluyen desde ambas partes, teniendo desde la agencia de turismo las capacitaciones, la disposición de infraestructura y la capacidad de llevar a turistas; mientras que del lado de las comunidades está el espacio físico y natural en donde se desarrolla la actividad, así como ellos mismos y su cultura ancestral.

El segundo modelo, da cuenta de la capacidad de las comunidades para brindar ciertos productos y servicios destinados a la actividad turística y en función a los requerimientos de Explorandes. Es así como las comunidades son proveedoras de alimentos e insumos, pero también de servicios como guiado, alojamiento, preparación de bebidas y comidas, ya sea para la misma actividad turística o para eventos corporativos, bodas, almuerzos familiares, cumpleaños, etc. Al ser proveedores, la relación que se tiene es únicamente transaccional y muy específica. Para proveer los servicios las comunidades pasan por capacitaciones dadas por Explorandes con el fin de dar pautas y alinear estándares tanto en función a la preparación, elaboración o guiado, como en el trato al turista.

El tercer modelo, como se ha mencionado anteriormente, es con el que surgió la agencia de turismo en 1975 y en el cual se basa su operación, por lo tanto, se constituye como el principal y el que por más tiempo se ha implementado. La

comunidad como espacio de captación de fuerza de trabajo para las actividades de trekking será abordada a mayor profundidad en la sección siguiente.

Como se puede evidenciar, los modelos de relación y trabajo señalados en la tipología propuesta no son excluyentes, por el contrario, pueden ser complementarios. Es decir, una comunidad puede mantener más de un tipo de relación con Explorandes, como es el caso de las comunidades de Umasbamba y Llachón que cumplen roles de socios, pero también de proveedores. El único caso en donde se mantiene solo un tipo de relación con la agencia operadora es el tercer modelo, de la comunidad como trabajador. Del mismo modo, se evidencia que las comunidades necesitan ingresos complementarios a las actividades agropecuarias por lo que se ven insertas en las dinámicas turísticas.

Por último, después de tener más información sobre los modelos de relación y trabajo, se podría considerar que la agencia de turismo estaría abordando los aspectos de gestión sostenible relacionados con formación y generación de empleo, contribución al desarrollo local, respeto a las culturas y poblaciones locales y legalidad y ética de prácticas laborales. No obstante, en el siguiente apartado se conocerá y abordará la complejidad del modelo de comunidad como fuerza de trabajo, del cual surgen puntos de vista encontrados.

#### **4.2.2. El trabajo en el Camino Inca**

Como se mencionó con anterioridad, uno de los modelos de relación y trabajo entablados por Explorandes para sus rutas de trekking es el de comunidad como fuerza de trabajo. Para efectos de este análisis, partiremos por conocer el funcionamiento de dicho modelo a nivel general para luego entrar al caso mencionado. Esto, debido a que se considera fundamental tener una base para comparar las prácticas sociales implementadas dado que este no es un caso muy explorado con anterioridad.

Primero que nada, es importante entender el panorama general de las agencias de turismo de aventura que se especializan en actividades de trekking para luego seguir con la identificación de los demás actores que participan en las dinámicas y sus problemáticas. Tal como señala la investigación “Evaluación Social e Institucional y análisis de riesgos del valle de Vilcanota-Cusco” (Chevarría-Lazo et al., 2003), se identifican dos tipos de agencias de turismo que se encuentran íntimamente ligadas

con los perfiles de turistas: (1) agencias con visión a corto plazo; y (2) agencias con visión a largo plazo.

Las agencias con visión a corto plazo tienen como público objetivo al turista libre, aquel turista que no contrata a una agencia de viaje desde su país de origen o desde otro departamento del país, es decir va por su cuenta. Este turista tiene un presupuesto limitado por lo que es considerada una variable importante para la toma de decisiones, por lo que en ese sentido organiza su estancia al llegar al destino, más no con anticipación. Este gran nicho de turistas suele ser captado por las agencias de turismo que no tienen vínculos con agencias de viaje extranjeras y cobran precios bajos por sus servicios. Se encuentran agencias que llamadas “de puerta a la calle” aquellas que se ubican en lugares concurridos de Cusco-como son las principales plazas de la ciudad-con un espacio informativo pequeño y que captan turistas de a pie. Estas agencias suelen completar la venta obteniendo una comisión y luego canalizan a los turistas a un grupo mayor. También están aquellas que pueden aparentar ser más costosas pero que finalmente derivan su operación a un operador local es el que realiza la expedición a un bajo costo para obtener ganancias. Las agencias antes mencionadas al incurrir en faltas verificadas por las autoridades suelen tener la estrategia de cierre y apertura con nombres diferentes. Esta informalidad a nivel organizacional se deriva de una lógica cortoplacista e impacta en la informalidad en el relacionamiento con grupos de interés, prácticas laborales y ambientales de estas agencias, no constituyendo una prioridad o aspecto a gestionar para estas. Dado que el mayor porcentaje de agencias de turismo de aventura tiene estas características, se puede hablar de un rubro caracterizado por una gran informalidad en sus prácticas y estrategias de negocio.

Las agencias con visión a largo plazo, por el contrario, se encuentran dirigidas a turistas con un mayor poder adquisitivo y ganas de vivir una experiencia única y de calidad, lo cual ponen por encima del precio. En su gran mayoría estos turistas suelen ser extranjeros que recurren a agencias de viaje en sus propios países. Esto da cuenta de la necesidad de estas agencias de viaje por mantener relaciones de confiabilidad y satisfacción, lo cual extienden a las agencias de turismo locales identificadas como sus “partners” o “socios comerciales” con quienes establecen relaciones duraderas. Por estos motivos, es que este tipo de agencias de turismo se caracterizan por gestionar los riesgos asociados a su operación, buscando mejorar continuamente sus

prácticas e incorporando conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad. Esto se da por tres razones fundamentales, siendo la primera que pone al turista en el centro de su estrategia-el cual demanda calidad, seguridad, preservación del entorno, así como buen trato al personal; la segunda porque como se mencionó anteriormente es demandado por sus socios comerciales; y la tercera hace referencia a que constituye un diferenciador frente al mercado. Se encuentra que estas empresas representan una minoría frente al grueso de agencias de turismo de aventura, por lo que este tipo de gestión no prima en el rubro.

Ahora bien, respecto a la organización interna de las agencias de turismo de aventura en Cusco que desarrollan rutas de trekking, se identifican dos tipos de personal con el que trabajan: el administrativo y el de campo. El primero de ellos da cuenta de un personal reducido que suele estar en planilla y que realiza un trabajo en cierta medida de gabinete calificado y especializado que guarda relación con labores de liderazgo organizacional, marketing, ventas, logística, etc. El segundo de estos conforma el grueso de la fuerza de trabajo de estas organizaciones, desarrollando trabajos eventuales y siendo trabajadores independientes en su gran mayoría. Dentro del personal de campo se han identificado tres roles principales: (1) guía; (2) cocinero; y (3) porteador y arriero. A continuación, se presenta la conformación básica de estos trabajadores encontrada en las agencias de turismo de aventura que ofrecen los servicios mencionados.

#### **Gráfico 4**

*Estructura de personal de campo para trekking de agencias de turismo*



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede visualizar en el Gráfico 4, existe una lógica jerárquica y relación de poder y estatus entre estos roles, lo cual se da en función a la especialización del trabajo a realizar, pero también involucra aspectos que van más

allá de esto. Al respecto David Canal refiere que “ser porteador es ser denigrante. Ya no quieren ir. Si es que eres porteador, pero si eres ayudante de cocina, cocinero tu estatus es distinto” (David, entrevista personal). Sobre ello, Chevarría-Lazo et al. (2003) explican que “estas relaciones en donde se identifica discriminación y maltrato psicológico por parte de los cocineros y guías hacia los porteadores son las preponderantes” (p. 75). Para entender un poco más sobre su surgimiento o lógica, se describirán en las siguientes líneas a cada actor involucrado.

En primer lugar, el guía es la persona que lidera las expediciones y en ese sentido es el actor con más poder dentro del grupo. Según lo estipulado por el Reglamento de Uso Turístico de la Red de Camino Inca del Santuario Histórico de Machu Picchu (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP), es el representante de la empresa en la Red de Caminos Inca, por lo que es el responsable de garantizar que la expedición cumpla con las normas establecidas y será el nexo con las autoridades en caso sucedan situaciones de emergencia o imprevistos (p. 5). Debe ser un profesional en turismo que cuente con autorización por la Unidad de Gestión del Santuario de Machu Picchu, la cual necesita ser renovada anualmente en función a su comportamiento. Además, debe tener un certificado válido por dos años que acredite sus conocimientos en patrimonio natural, cultural, gestión de riesgos y emergencias y prestación de servicios turísticos. En ese sentido, debe conocer los protocolos a seguir en casos de accidentes. El guía es la persona que camina junto con los turistas y mantiene el contacto con ellos por su dominio del inglés y por tener mayor conocimiento respecto a los atractivos de la ruta que son diversos y van más allá de los monumentos arqueológicos-flora, fauna, historia. Sin dudas al ser la cara de la agencia al turista, es un componente fundamental en la experiencia que este pueda tener.

En segundo lugar, el cocinero es quien se encarga de la preparación de los alimentos para la expedición y es el actor que tiene más poder dentro de esta después del guía, aunque son considerados también en la categoría de porteadores. Usualmente son pobladores locales que han sido porteadores anteriormente y en algunos casos tienen estudios en cocina.

Salir de ser porteador, ingresar a la cocina era un alivio, el pago era un poco más, el tratamiento era mejor, comías mejor y además el equipo era muy liviano ¿no? Luego pasaba el tiempo y te hacías cocinero, le mostrabas al dueño de la empresa que podías reemplazar el cocinero,

no solo porque podías remplazarlo sino porque crecía la demanda. En aquellos tiempos por ejemplo no se llevaba gas como ahora, no se llevaba la comida precocida como ahora (David, entrevista personal)

En este sentido, se encuentra también que llevan menos peso que los portadores, aunque mucho más que los guías, tienen una mejor retribución económica, mejor trato y más comodidades. Este personal de apoyo actualmente debe de contar con carné de sanidad, declaración jurada de no tener antecedentes penales y una constancia que acredite haber sido capacitado en patrimonio natural, cultural, gestión de riesgos y emergencias y prestación de servicios turísticos, tal como lo estipula el Reglamento de Uso Turístico de la Red de Camino Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP).

Es importante mencionar, que las normativas y regulaciones han ido incrementándose a lo largo del tiempo para los guías dado que en los primeros años no había una reglamentación ni era necesario ingresar con un guía. Del mismo modo, el personal de apoyo no necesitaba contar con los requisitos mencionados anteriormente. Aún hasta la actualidad, se encuentra que el puesto de cocinero no cuenta con una reglamentación apropiada ya que por su propia actividad se le solicita el carné de sanidad y al igual que todo el personal de campo (guías y portadores) conocimientos en ciertos temas. No obstante, al considerarse al cocinero únicamente como personal de apoyo (porteador), se invisibilizan las propias lógicas y dinámicas internas en la expedición, así como su vulnerabilidad que se ve opacada por la de los portadores.

En tercer lugar y en la base de la pirámide se encuentra al porteador y arriero. De acuerdo a la Ley N.º 27607 (2001) o también llamada “Ley del Porteador”, por porteador se entiende a la “persona que utiliza su propio cuerpo para transportar vituallas, equipo y enseres de uso personal y otros bienes necesarios para expediciones con fines turísticos, deportivos, o de otra índole, por lugares donde no ingresan vehículos motorizados”. De acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de Uso Turístico de la Red de Camino Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP), debe de contar con declaración jurada de no tener antecedentes penales y una constancia que acredite haber sido capacitado en patrimonio natural, cultural, gestión de riesgos y emergencias y prestación de servicios turísticos. Por otro lado, el arriero será la persona que, empleando un animal de carga o acémila, traslada los

bienes antes mencionados. Es importante mencionar, que será dependiendo de la expedición y por lo tanto de las condiciones infraestructurales y arqueológicas de la ruta que las empresas de turismo de aventura emplean a porteadores o a arrieros. Para efectos de esta investigación nos centraremos en los porteadores ya que son aquellos que participan únicamente del circuito más conocido y regulado como es la Red de Caminos del Inca, además de realizar un trabajo que involucra gran esfuerzo físico.

Los porteadores provienen de diferentes locaciones tanto dentro del mismo departamento de Cusco- algunos provienen de la misma zona de amortiguamiento, pero también de localidades más alejadas como Sicuani, Ocongate, Paucartambo, etc. (MINAM/MINCUL, 2015), como de departamentos andinos contiguos Puno y Apurímac.

Al inicio a pesar que era fuerte el trabajo te pagaban por los 4 días. Luego como creció la demanda, no solo eran los que hacían de porteadores de Ollantaytambo que eran principalmente la gente que viven en Huilloc, Patacancha. Y luego nuevamente el turismo empezó a crecer en el país y como los de Ollantaytambo ya era gente que reclamaba, que se comenzó a organizar. Comenzaron a traer gente de afuera, de otras provincias, Paucartambo, Paruro, a gente que no reclamaba (David, entrevista personal).

Tal como señala la cita anterior, en un inicio los porteadores provenían de las comunidades altoandinas de Ollantaytambo, sin embargo, progresivamente a medida que iba incrementándose la demanda de esta actividad y a la par que se veía cada vez más necesario optar por fuentes de ingresos complementarios a las actividades agropecuarias- y en vista del colapso de la economía rural-, es que los jóvenes de otras provincias se incorporaron. Además, de acuerdo con David Canal, los pobladores de Ollantaytambo al dedicarse a este trabajo por más tiempo comenzaron a organizarse y a reclamar sus derechos, por lo que las agencias de turismo comenzaron a contactar a personas de otras provincias (David, entrevista personal). Se identifica también que los porteadores, en su gran mayoría, son hombres, aunque recientemente más mujeres participan de esta actividad. Además, tienen como lengua principal el quechua, siendo en los primeros años de desarrollo de esta actividad monolingües, y progresivamente convirtiéndose en bilingües con el aprendizaje e incorporación del castellano. Al ser la mayoría quechuahablantes, sobre todo en los

inicios de esta actividad, existía una barrera lingüística con los guías y con las empresas que se matizaba con discriminación y condiciones de precariedad laboral.

Ahora bien, a pesar la incorporación de las comunidades de Cusco en la actividad turística desde hace varias décadas atrás, no siempre se han tomado en cuenta aspectos claves como son derechos laborales, derechos sobre su territorio o recursos materiales e inmateriales (Centro Bartolomé de las Casas, citado en Pérez, 2008). En ese sentido, es conocido popular y documentalmente que uno de las principales problemáticas que afronta el turismo de aventura es la explotación y abuso de los porteadores por parte de las agencias de turismo (INRENA/INC, 2005), sobre todo por parte de las que tienen visión a corto plazo.

... Se ha formado una fuerza de trabajo flotante y muchas veces informal, que está entre 6mil y 9mil personas, sin que exista una estadística clara al respecto. Los porteadores cargan el peso que deciden llevar los visitantes, en proporciones que escapan de los controles reales. Además, su alimentación es arbitraria y muchas veces se alimentan de las sobras en una colonial reducción de costos de las agencias que los contratan y de los visitantes que los usan (INRENA/INC, 2005, p. 100).

Esta situación ha sido recolectada y abordada, mayormente de forma secundaria, en documentos nacionales como artículos, estudios académicos y corroborada en el recojo de información. Sin embargo, se encuentra que las acciones realizadas para revertirla han sido tardías e insuficientes.

La ley no reconoce que el porteador trabaja más de 8 horas. El porteador también tiene derecho a descansar una hora, pero después va por agua, arma las carpas, limpia el sitio donde han acampado, el porteador está activo. Después de cargar 4 o 5 horas tendría que descansar como cualquiera. Esta ley solo reconoce actividades como caminar y cargar, más no reconoce aspectos adicionales. (Especialista 1, entrevista personal).

Las prácticas informales con que las empresas suelen operar y la falta de mecanismos de fiscalización por parte de los organismos Estatales son puntos clave para entender la situación de los porteadores y personal de apoyo del Camino Inca.

Referente a esto, existen dos formas de captación y contratación de porteadores íntimamente relacionados con las dimensiones de las agencias de turismo y sus prácticas de trabajo. La primera forma, es contratar al porteador por varios meses o por temporada, eso implica un compromiso a mediano plazo por ambas partes y mayor formalidad en la relación laboral, siendo por lo general las

empresas grandes, con una visión a largo plazo del negocio quienes optan por esta modalidad. La segunda forma por el contrario hace referencia al porteador suelto o libre, aquella persona que acude usualmente a lugares públicos para vender su fuerza de trabajo en busca de una agencia que le haga falta porteadores para completar la expedición de ese día. Usualmente estas agencias de tienen visión a corto plazo, son pequeñas, están dirigidas al turismo interno y operan bajo lógicas informales.

Hay dos sistemas, uno que los contratan por varios meses para que trabajen con la empresa y otros son los sueltos, los que algún jefe de porteador los ha convocado para que llenen su grupo, esos son los más perjudicados. Ellos son los que más castigo reciben, no les pagan como corresponde, son los que más carga llevan (David, entrevista personal).

Son pues, los porteadores sueltos o libres aquellos que ven más vulnerados sus derechos humanos ya que terminan cargando más peso del permitido, usualmente les pagan menos de lo estipulado por ley o únicamente esto, no cuentan con suficientes alimentos en la expedición y las propinas o regalos<sup>15</sup> que les pudieran dar los turistas, a los guías para el personal de campo, en ocasiones no llegan a ellos.

Líneas arriba se mencionó una descripción general sobre cómo está estipulada en la ley lo que significa realizar el trabajo de porteador. No obstante, se identifica que esta actividad consiste e implica más de lo que se menciona en dicha regulación y que es importante conocer y entender.

En este sentido, la ley señala que los porteadores deben de cargar y transportar máximo 20 kilos que incluyen sus pertenencias y el equipo y alimentos considerados por la agencia de turismo. Este equipo puede variar, dependiendo de la época (ha cambiado con el paso de los años) los recursos con los que cuente cada agencia para adquirir los más livianos y eficientes, así como de las comodidades que brinde la agencia (mesas, sillas, baños portátiles). Además, se encuentran los alimentos que deben ser tanto para los turistas como para el personal y que, al ser utilizados durante los días de expedición significan una reducción del peso para los porteadores que llevan estos productos. Tanto equipo como alimentos se encuentran íntimamente relacionados con el público objetivo de la agencia de turismo, y por lo tanto con las tecnologías y soluciones consideradas. Se conoce que durante los años anteriores a

---

<sup>15</sup> Sobre todo, en los años iniciales de esta actividad, los turistas extranjeros solían regalarle al personal de campo sus casacas o indumentarias luego de finalizar la expedición como símbolo de agradecimiento.

la regulación e incluso en la actualidad existen agencias que los hacen cargar hasta 50 kilos por viaje. Existen varias modalidades conocidas que utilizan las agencias para evadir esta regulación. Por ejemplo, en el puesto de control se quita el peso excedente a cada porteador para que pase el control de la balanza. Sin embargo, una vez sucede esto, se le devuelve el excedente para que los demás puedan pasar sin problemas. Luego de este control, se reparten nuevamente el peso que excede al estipulado por ley. Además, se reconocen otras prácticas también implementadas como la contratación de extras.

Lo otro que han fabricado como sacarle ventaja a este tema es, llevan equipajes pesados para un día y calculan para los próximos días existen los extras los que están al inicio de la caminata. Estos extras solo te ayudan un día y luego los porteadores son los que tienen que cargar con esto. Las empresas se ahorran en porteadores y luego ellos cargan más al final del camino (David, entrevista personal).

Esta actividad también supone un traslado del porteador desde su vivienda, que suele ser en comunidades, hasta el punto de partida de la expedición. Dicha movilización implica tomar el tren, el cual representa un costo adicional, pero que gracias a una negociación que realizó la Federación Departamental de Porteadores disminuyó su precio para aquellos porteadores que estaban afiliados y por lo tanto contaban con carnet. De acuerdo a Chevarría-Lazo et al. (2003), los porteadores señalan que una de las dificultades que perciben en el transporte es que el tren no siempre hace paradas en los kilómetros 104 y 88 en el retorno de la expedición y que los vagones habilitados para ellos no son nada cómodos, encontrándose que van en los vagones de carga. En línea con esto, en el Plan Maestro 2005-2010 (INRENA/INC, 2005) se señala como uno de los principales problemas asociados con este transporte son los tratos marginales e inhumanos dado a la población local y en particular a los porteadores (p. 127). Por otro lado, usualmente los porteadores tienen que trasladarse al local de la agencia de turismo para recibir su pago.

Otro aspecto a considerar es que la movilización de los porteadores deba ser muy rápida:

By the time we got to camp the first night, our tents were already set up and the smells of corn soup and fried trout wafted from the cooking tent. Soon after we changed into warmer clothes, dinner was served in the dining tent, complete with tables and stools that would be carried along for four days (Leffel, 2006, párr. 7).

Ellos deben llegar a las zonas de campamento antes de los turistas para tener tiempo de acomodar lo necesario para pasar la noche, y al día siguiente levantarse, antes que el resto de la expedición, a las 4 de la mañana aproximadamente para guardar los materiales y emprender nuevamente la ruta. Esto, sin contar con que en muchas ocasiones ayuden trayendo agua de ríos o acequias al campamento por lo que se encuentran en constante movimiento y terminan trabajando más de 8 horas al día. Íntimamente ligado a este punto se encuentra el descanso y pernocte que suele no ser el adecuado, especialmente para personas que realizan actividades que demandan un gran esfuerzo físico y que, además, al encontrarse en un área alejada donde no hay mayor asistencia médica o de salud, contribuye a incrementar los riesgos relacionados a la salud y seguridad.

Otros aspectos contemplados por la ley hacen referencia a que las agencias deben proporcionar vestimenta adecuada a los porteadores, deben incluir alimentos también para ellos y proporcionar un seguro de vida. Se encuentra que ninguno de estos aspectos se cumple por completo. Respecto a los alimentos, los porteadores refieren que, en los casos en donde esta se entrega, hay diferencias en las comidas para los turistas y para ellos, siendo estas insuficientes y tratándose principalmente de carbohidratos como fideos y arroz.

Respecto a los pagos y como se mencionó con anterioridad, en ocasiones estos se hacen inmediatamente después de finalizado el trekking, pero por lo general se realizan en la misma agencia de viajes en la ciudad de Cusco, lo que significa también el pasaje de los porteadores desde sus comunidades. Esto sumado al pago del tren para trasladarlos desde Ollantaytambo al punto de partida de la expedición y desde sus comunidades a Ollantaytambo. En ocasiones, cuando los porteadores tienen salidas seguidas, pasan la noche en hoteles cercanos para estar listos al día siguiente a la hora indicada ya que volver a sus comunidades significa una mayor inversión en tiempo y dinero. En suma, actualmente el pago de 1.2% de la UIT se reduce considerablemente por todos los gastos adicionales en los que incurre el porteador para laborar. Según el Plan Maestro 2005-2010 (INRENA/INC, 2005), en esa fecha los porteadores ganaban un promedio de 25 soles diarios además de 5 soles para el pasaje de retorno (p.139). No obstante, es preciso mencionar que durante los primeros años en que comenzó el trekking por el Camino Inca, las ganancias de los porteadores

eran vistas como significativas y atractivas para ellos ya que adicional al pago que les hacia la agencia, recibían propinas de parte de los turistas y regalos.

En términos monetarios se encuentra que, si bien en cierto muchas empresas no pagan lo mínimo según la ley a porteadores y cocineros, otras si lo hacen, e incluso algunas agencias pagan por encima de lo establecido. En estos casos se encuentra que existe una diferenciación dentro de las comunidades entre aquellos porteadores y cocineros que son mejor pagados y los otros miembros de la comunidad. El trabajo con las agencias de trekking ayuda a estos actores a que puedan invertir en materiales escolares, una mejor educación a sus hijos, lo cual los hace ver con mayor poder adquisitivo frente a sus pares. De acuerdo con Leffel (2006), en su columna "The life of a Peruvian Porter", cuando Peru Treks & Adventure comenzó con un programa de donación de útiles escolares se encontraron con que la gran mayoría de los hijos de los porteadores y cocineros asistían a una escuela privada fuera de su comunidad, por lo que hacer las donaciones a la escuela pública local no los beneficiaba directamente.

Ahora bien, es necesario señalar que, en los inicios de esta actividad turística, únicamente algunos guías contaban con educación técnica o universitaria, sin embargo, muchos de ellos eran población local sin instrucción superior. Con el transcurso del tiempo, es que se ha vuelto un requisito que los guías sean profesionales en turismo. Además, se encuentra que actualmente varios de los cocineros han estudiado cocina, lo cual les da un plus en la obtención del trabajo. No obstante, a pesar que el grueso del personal de apoyo no cuente con una educación técnica o universitaria, en el marco del Reglamento de Uso Turístico de la Red de Camino Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP), es preciso que cuenten con capacitación en aspectos considerados como fundamentales para prestar servicios en este circuito como son: patrimonio natural y cultural, gestión del riesgos y emergencias y prestación de servicios turísticos. En este marco, y como primer paso, la Unidad de Gestión de Machu Picchu (UGM) en el 2001 capacitó a los porteadores en manejo de recursos naturales, residuos sólidos y monumentos arqueológicos del Camino Inca (Chevarría-Lazo et al., 2003). Adicionalmente sobre todo las agencias de turismo con visión a largo plazo son las que anualmente capacitan a su personal de campo no solo en los aspectos solicitados en el reglamento sino en otros adicionales considerados valiosos por estas agencias dentro de los cuales se encuentran

aspectos relacionados a valores, cultura organizacional, gestión ambiental, sostenibilidad, así como procedimientos propios.

En este sentido, las instituciones del Estado involucradas consideran necesario generar capacidades en el personal de campo entorno a aspectos fuertemente relacionados con su trabajo. Estos conocimientos además no solo les sirven para prestar el servicio a una sola agencia de turismo, sino que son válidos independientemente de la agencia con la que trabajen. No obstante, a pesar de contar con estos conocimientos queda la interrogante de qué tanto son aplicados en las agencias con visión a corto plazo ya que su estructura limita la gestión entorno a estos temas. Además, las empresas con visión a largo plazo al reforzar estas capacitaciones al personal de campo de sus equipos y adicionalmente abordar otros aspectos relacionados a la sostenibilidad del trabajo que realizan, contribuyen no solo a preservar el patrimonio y el ambiente del Camino Inca, sino a impactar en otras esferas de la vida del personal de apoyo.

Después de todo lo señalado anteriormente, se identifican 3 aspectos claves por los cuales la actividad de porteador ha incrementado y se ha extendido. En primer lugar, desde el punto de vista del mercado, desde los años 90 el turismo interno y receptivo ha ido creciendo considerablemente debido al contexto nacional, a la promoción del Perú como destino, específicamente como destino para realizar turismo de aventura. Sin dudas, que cada vez sea más conocido el Camino Inca como una experiencia diferente de llegar a Machu Picchu repercute en el flujo de visitantes y por lo tanto en el personal de apoyo necesario para realizar esta actividad. En segundo lugar, las normativas también han jugado un papel importante, y es que el Reglamento de Uso de la Red de Caminos Inca del Santuario Histórico de Machu Picchu (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP), señala que desde el año 2000 únicamente podrán acceder a la red de Camino Inca, turistas que contraten a una agencia de viajes, es decir se eliminó la opción de acceso “libre” que había estado permitida anteriormente y la cual es mencionada por Meisch (1985) como una forma permitida de acceder al circuito. Esto, reconfigura la forma de acceder al Camino Inca, tanto por parte de los turistas como por parte del personal de campo ya que para que las agencias realicen esta expedición necesitan contar con un equipo de apoyo en cada salida. En este punto también las agencias se vuelven un actor imprescindible para realizar el circuito a la par que la ocupación de porteador pasa a ser más

requerida. En tercer lugar, ser porteador es visto como una actividad no especializada y de baja calificación, lo cual atrae sobre todo a los jóvenes de las comunidades altoandinas, quienes no siempre tienen acceso a formación técnica o universitaria pero que están en busca de ingresos inmediatos. Además, se encuentra la ventaja de que la actividad de porteador permite contar con un ingreso económico adicional del cual podían disponer de forma casi inmediata y segura a diferencia de la agricultura cuyos ingresos dependen de la venta de las cosechas anuales por lo que genera incertidumbre. Según Leffel (2006), trabajar como porteador puede hacer la diferencia para tener una vida relativamente cómoda.

Este ingreso adicional, que también puede llevar a los pobladores a trabajar en esta actividad únicamente hasta cumplir una meta de ahorro. En los primeros años de esta actividad era visto como un ingreso muy llamativo a pesar de la precarización laboral.

Entonces era, para mí muy inhumano ese trabajo. En esos primeros tiempos era expectante el salario, pero era muy muy inhumano porque tienes hasta que llevar las heces del turista. La paga no es significativa ahora, como ha crecido la demanda ha sido inhumada por agencia legales agencias ilegales, agencias donde tratan bien, agencias donde no tratan bien y generalmente son las agencias pequeñas las que mucho más maltratan mucho más a los porteadores, les hacen cargar más, no les pagan bien, no les dan su propina, los reglaos los esconden (David, entrevista personal).

No obstante, lo que en algunos casos fue tomado como un trabajo por un corto periodo de tiempo, en la gran mayoría de los casos termina siendo un oficio al que se le dedica varios años y que pasa a ser un componente principal en los ingresos del hogar.

Es así como en la actualidad existe una interdependencia por parte de los porteadores y de las agencias de turismo, al necesitarse mutuamente para lograr sus objetivos, los cuales son el caso de los porteadores una fuente de ingresos inmediata y complementaria, y respecto a las agencias su operación por medio de la maximización de ingresos y rentabilidad. Según el Diagnóstico para la elaboración del Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2015-2019 (MINAM/MINCUL, 2015), para el 2014 se estimaba que eran más de 80mil personas de apoyo de las agencias operadoras autorizadas las que ingresan anualmente al Santuario (p.90).

En el caso particular de Explorandes, se encuentra que, del mismo modo que el común de las agencias de su tipo, cuenta con dos tipos de personal: el administrativo y el de campo. Sin embargo, es importante señalar que a pesar que también se cuenta con un personal administrativo, la característica particular de esta agencia es que se trata de una empresa familiar cuyos líderes han estudiado en universidades del extranjero, y son quienes conforman el núcleo estratégico de la organización. Por otro lado, el personal administrativo configura un equipo total de aproximadamente de 40 personas que se busca hayan tenido experiencia previa en el sector, se encuentran en planilla y que se enfocan en el trabajo de liderazgo organizacional, marketing, ventas, gestión de riesgos, manejo de almacén, operaciones, etc. Dada la naturaleza de sus labores, se trata pues de un personal calificado.

Respecto al personal de campo, se identifican roles adicionales a los tres previamente señalados, siendo estos los siguientes: (1) guía; (2) asistente de guía; (3) cocinero; (4) asistente de cocinero; (5) jefe de porteadores; y (6) porteador y arriero.

### **Gráfico 5**

*Estructura de personal de campo para trekking de Explorandes*



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, es importante mencionar que debido a que las expediciones se organizan en función del número de pasajeros y al límite de personas por grupo, será dependiendo de estos criterios que puedan existir variaciones de la estructura anteriormente señalada. Es así como los roles de asistente de guía y ayudante de cocinero solo serán incluidos en los grupos grandes que requieran mayor soporte en esos aspectos. Debido a lo anteriormente señalado y a la propia naturaleza de la actividad-que requiere de una conformación de la expedición basada en una

estructura piramidal-es que la movilidad en los roles de la expedición será limitada. Esta limitación no solo se deberá al número de trabajadores necesarios para el puesto, sino también a capacitación y estudios en ámbitos como gastronomía o turismo y a las actitudes identificadas por otros miembros de la expedición. Es así como esta movilidad se dará con mayor facilidad en la parte inferior en la estructura-porteador, jefe de porteador, ayudante de cocinero, cocinero-que en la parte superior de esta-cocinero, asistente de guía, guía.

En el caso de Explorandes, la gran mayoría de su personal de campo proviene de poblaciones locales-Cusco y sus comunidades-y se encuentran trabajando con la agencia durante varios años, y en algunos casos de forma intergeneracional.

Los guías en su gran mayoría son del departamento de Cusco, trabajan durante varios años en la agencia de turismo, tienen alrededor de 35 años y cuentan con un buen manejo del inglés. Se trata de profesionales en turismo con conocimientos en otras disciplinas que tienen capacidad de respuesta rápida y excelente manejo de situaciones de riesgo. Su labor consiste en liderar y supervisar la expedición y dar respuesta a las contingencias que puedan presentarse-tomar decisiones-, realizar coordinaciones en el resto del personal y tratar directamente con los pasajeros. Además, realizan un informe al término de cada salida en donde incorporan sus percepciones sobre el desempeño o cualidades de los miembros de la expedición. En los casos en los cuales la expedición es más grande es donde se recurre adicionalmente a los asistentes de guía que, aunque cumplen un papel similar, se encargan principalmente de los detalles-inquietudes o necesidades del pasajero y coordinaciones internas. Tanto guías como asistentes de guías llevan un equipaje ligero el cual consiste principalmente en sus pertenencias personales y un botiquín de primeros auxilios.

Ahora bien, es importante mencionar que el resto del personal de campo (cocineros, ayudantes de cocina, jefes de porteadores y porteadores) provienen en su mayoría de las comunidades de Huilloc<sup>16</sup> (Urubamba), Camicancha (Urubamba), Sogma (Urubamba), Payata (Urubamba) y Lamay (Calca)-comunidad que se integró recién en el 2015 (Ferreyros, entrevista personal). Esto da cuenta de que dicha agencia cuenta con una base permanente de comunidades de las que capta fuerza

---

<sup>16</sup>Comunidad con la que Explorandes inició con la captación de porteadores

de trabajo sistemáticamente para operar. Un aspecto a resaltar es que Explorandes únicamente recurre a ellos para que sean parte de su personal de campo, sin embargo, estos actores ocasionalmente realizan salidas con otras agencias. Además, estos actores se dedican a las actividades agropecuarias como fuente principal de ingresos, y optan por actividades complementarias dentro de las que se encuentran el turismo y en algunos casos la construcción.

En el caso de los cocineros, estos generalmente han ocupado con anterioridad otros roles en la expedición (como ayudante de cocina o porteador menajero y han ascendido con el transcurso del tiempo).

Luego aprendimos las cosas, los quehaceres de la cocina que era naturalmente más sencillas, pero requerían de más tiempo entonces yo empecé como ayudante de cocina luego de ser porteador, ayudaba a trasladar agua preparar la comida entonces en ese proceso comencé a mirar cómo se podría cocinar para agrado de los turistas (Trabajador 3-cocinero, entrevista personal)

Primero tenías que mostrar tus habilidades, que podías son solo quedar como porteador, sino que podías contribuir más a la empresa o a la expedición. Y además tenías que tener un amigo que era el cocinero, tenías que ganar la confianza del cocinero para que el cocinero te ponga en su relación, en su equipo entonces para ganarte la confianza tenías que mostrar tus habilidades, tu destreza en esos temas. Por eso el trabajo del cocinero es desde las 4 de la mañana hasta las 10 de la noche. Tienes que levantarte a las 4 de la mañana, cocinar, preparar todo. Pero el pago es un poco más y es un poco más cómodo ¿no? Estas ahí en la cocina, con el equipo administrativo y todo (Trabajador 5-cocinero, entrevista personal)

Sin embargo, también se sabe que actualmente varios de los cocineros cuentan con estudios de cocina, lo cual es sumamente valorado por Explorandes. Es así como los cocineros son quienes lideran la expedición respecto a los temas operativos, siendo la mano derecha del guía y como su nombre lo dice, se encargan de preparar los alimentos tres veces al día para los pasajeros y el equipo, los cuales les son entregados previamente en el almacén de la agencia de turismo y de acuerdo a las necesidades de los turistas tomándose en consideración alergias y otros aspectos como si el pasajero no come carnes o alimentos provenientes de fuente animal. Su trabajo comienza incluso antes de la propia expedición debido además a la necesidad de revisar los requerimientos de los turistas del grupo; y termina aún después con la revisión y devolución del equipo al almacén, el cual es presentado conjuntamente con un reporte logístico. Al igual que en el caso de los asistentes de guía, los ayudantes

de cocina participan cuando se requieren más manos como consecuencia del tamaño de la expedición. Ambos actores cargan en sus espaldas pertenencias personales y alimentos.

Los jefes de portadores son elegidos por sus comunidades. Se encuentra que por lo general quienes asumen este rol se mantienen en el puesto presentándose pocas variaciones. El Asistente de operaciones de trek-personal administrativo de Explorandes en la sede Cusco-contacta y coordina con los jefes de portadores para que estos puedan organizar a los portadores de sus comunidades en función al número requerido para cada expedición y confirmar así su participación para la salida. Durante la expedición su labor es liderar a los portadores y organizar el equipo de trabajo.

Por otro lado, los portadores, cargan las pertenencias de los turistas, las suyas y lo necesario para realizar la expedición. Se identifican “especializaciones” dentro de este grupo como son, menajeros, carperos y bañeros. El menajero es el encargado de llevar los cubiertos y utensilios necesarios para la preparación de alimentos y el carpero es el portador que lleva las carpas y las arma. Por último, el bañero es el aquel que, debido a las condiciones de los baños que se encuentran en el Camino Inca, se encarga de llevar baños portátiles y de gestionar los residuos orgánicos que se generen por su uso. Esta práctica también se encuentra como común en varias agencias de turismo de aventura con visión a largo plazo. Es en base a los roles que se desempeñan al interior de la expedición y en consecuencia a su ubicación en la estructura jerárquica, así como al número de pasajeros por grupo, es que se determinan los salarios de los actores. En el caso de Explorandes, estas remuneraciones, se encuentran por encima de lo estipulado por la Ley del Porteador, siendo el rol con menor remuneración el de bañero.

Un punto sumamente relevante que ha sido abordado por todos los actores entrevistados de la agencia de turismo son las capacitaciones anuales que se realizan por parte de Explorandes. Estas capacitaciones se consolidan en un programa dirigido a todo el personal de campo-desde guías hasta portadores-y desarrollado en el mes de febrero-fecha en que se encuentra cerrado el Camino Inca y en la que se realiza la planificación y alineamiento anual. Los temas abordados son diversos, sin embargo, resaltan el alineamiento en los principios de la empresa, trato al turista, gestión ambiental, gestión de riesgos y emergencias. Se evidencia que las capacitaciones

anteriormente mencionadas se alinean con el cumplimiento de la normativa, por lo que son vistas por los líderes de la organización como aspectos fundamentales para el desarrollo de los trabajadores y repercuten en el valor que generan para la empresa y su entorno.

Estas capacitaciones y entrenamientos cuentan con temas y niveles de conocimiento diferenciados de acuerdo al rol de cada actor en la operación, por lo que se adecuan a las necesidades de puesto. No obstante, todos los actores cuentan con espacios formativos. Es así como por ejemplo en el caso de los guías, los aspectos principales sobre los cuales se basa la capacitación y pruebas serán en primeros auxilios, procesos de evacuación y destinos; para el caso de los cocineros, reciben capacitación en higiene y cocina de campo (INRENA/INC, 2005). Adicionalmente para que un actor pueda ascender en la estructura de la expedición, además de tener la experiencia es necesario pasar pruebas en donde hará uso de lo aprendido en las capacitaciones; este es el caso de los asistentes de guías. Estas capacitaciones son reconocidas como de gran importancia y sumamente valoradas por los porteadores, jefes de porteadores y cocineros entrevistados.

Ahora bien, desde la percepción de los actores entrevistados es necesario resaltar que trabajar en Explorandes es visto de una forma positiva por los aprendizajes, el trato y por las ganancias que perciben, tres aspectos que son analizados comparativamente respecto al panorama en otras agencias de turismo de aventura. Estos motivos se podrían considerar fuertes alicientes, a pesar de las difíciles condiciones de trabajo, para que los comuneros se constituyan la principal fuerza de trabajo en las operaciones de Explorandes hasta la actualidad. No obstante, cuando se pregunta si es que es una actividad en la que quisieran que sus hijos se desempeñen, se señala que ellos desearían y esperarían que sus hijos puedan tener un mejor trabajo, entendido como uno que no sea tan duro ni riesgoso. Es decir, no lo ven como un trabajo deseado por lo que implica la actividad misma-más allá de con quién la lleve a cabo. “Me gustaría que mis hijos tengan otro trabajo, que sean profesionales, que sean ingenieros. Uno de mis hijos está en un instituto de computación” (Trabajador 2-porteador, entrevista personal).

En este modelo en el que la comunidad es la fuerza de trabajo de las agencias de turismo de aventura y en particular de Explorandes, existen cuestiones relacionadas con los derechos humanos vinculados al empleo que aún son incipientes

en esta rama de la industria. Ciertamente existe un mayor consenso que, en el caso de las agencias con visión a corto plazo los derechos humanos vinculados con las prácticas laborales del personal de apoyo-cocineros y porteadores-son ampliamente vulnerados. Esto debido a tres motivos: (1) como consecuencia de un aparato institucional que desde el inicio no ha incorporado a estos actores como una prioridad, e incluso existiendo una ley, las vulneraciones persisten ante la insuficiente fiscalización; (2) las agencias de turismo de aventura con visión a corto plazo mantienen lógicas diferentes de funcionamiento y organización, anteponiendo siempre la reducción de costos; y (3) el personal de apoyo y en particular los porteadores forman parte de una población cuya fuente de ingresos principal son las actividades agropecuarias, sin embargo tienen la necesidad de generar ingresos complementarios, seguros y que puedan disponer de forma inmediata. En ese sentido, existe población dispuesta a aceptar condiciones de trabajo precarias, de forma eventual, específica, o permanente.

Por otro lado, las agencias con visión a largo plazo como Explorandes, no son vinculadas usualmente con la vulneración de los derechos humanos del personal de apoyo al ser vistas como empresas que cumplen las normativas y reglamentos, y que además cuentan con certificaciones de sostenibilidad. En efecto se encuentra que Explorandes, al término del periodo de análisis, sigue los lineamientos establecidos por los organismos del Estado y considera fundamental la adopción de prácticas responsables para el liderazgo y permanencia de la agencia en el tiempo.

Es así como a nivel general se podría decir que Explorandes ha generado puestos de trabajo que contribuyen con la economía de muchas familias rurales de Cusco, las cuales han visto incrementados sus ingresos mediante la adopción de una actividad complementaria que les ha permitido en muchos casos que sus hijos y ellos accedan a una mejor educación escolar y mayores oportunidades para llevar una superior técnica. Además, les ha proporcionado formación en aspectos relacionados al turismo de aventura y a la sostenibilidad de este, así como a la relación con los turistas; conocimientos que constituyen un activo perenne que puede ser empleado para conseguir otros trabajos en el medio y contribuir a la preservación del patrimonio y del ambiente desde su entorno. Sin embargo, es necesario recordar que existe una estructura institucional que reconoció tardíamente de forma oficial las condiciones de trabajo del personal de apoyo e implementó regulaciones y normativas que buscaron

establecer condiciones mínimas. En ese sentido, a pesar que Explorandes tuvo iniciativas previas-formas de trabajo establecidas y diferenciadoras-y paralelas a los marcos institucionales mencionados, también tuvo que acoplarse a estos una vez dados.

Sin embargo a pesar que siguen existiendo oportunidades de mejora, debido a que tanto la estructura institucional como las agencias de turismo de aventura no consideran varios aspectos implicados en el trabajo del personal de apoyo, se encuentra que la actividad en si misma de porteador conforme como ha sido pensada y por lo tanto como se lleva a cabo en la actualidad, es un oficio normalizado socialmente, aunque tras este se inserten condiciones de trabajo cuestionables. En ese sentido, en el caso de Explorandes-y a diferencia de las agencias con visión a corto plazo-se encuentra que las condiciones de trabajo son aceptadas, más no deseadas por los riesgos y lo duro que puede ser el trabajo en sí mismo más allá del operador. Es así como la propia naturaleza del trabajo es la que es cuestionada, independientemente de las prácticas que los operadores puedan implementar.

#### **4.3. Prácticas ambientales**

La gestión ambiental es considerada una necesidad para la práctica del turismo de aventura-al tratarse de una actividad que depende de la naturaleza y los paisajes como recursos fundamentales para la realización de esta actividad-y con mayor énfasis en el Camino Inca por tratarse de un Área Natural Protegida (ANP).

El turismo depende de los ecosistemas naturales para su funcionamiento (agua, energía, agricultura y el atractivo del paisaje), pero también contribuye a su agotamiento. Por lo tanto, es en gran medida afectados por el cambio climático y los desastres naturales (Mulner, 2020, pp. 35-36).

En este sentido, se encuentra que existe ya cierto consenso y gestión del tema de forma transversal y desde diferentes actores y frentes. En las siguientes líneas se abordarán los principales temas de gestión ambiental, así como las prácticas implementadas de la agencia de turismo de aventura Explorandes.

Como se ha mencionado anteriormente, desde los primeros años de la aparición del turismo de aventura ha existido cierto interés por la conservación del ambiente, tanto desde la UNESCO como desde las organizaciones del Estado y de las empresas con visión a largo plazo como es el caso de Explorandes. Durante los

primeros años este interés respondía principalmente a las directrices y alertas dadas por entidades del tercer sector como la UNESCO que mostraban preocupación por el valor comercial que se le estaba dando al Santuario Histórico de Machu Picchu, por encima de su valor patrimonial y la necesidad de conservarlo. Es así como durante esta etapa, a pesar que había un interés en la gestión de aspectos ambientales, aún no existía un compromiso fehaciente de los diversos actores involucrados y por lo tanto tampoco acciones concretas para gestionar los riesgos asociados que no se tenían sistematizados.

Algunos de los impactos registrados por Meisch (1985) ha sido el uso de árboles del Santuario por parte de los porteadores, con el fin de sacar leña para preparar los alimentos de la expedición. De acuerdo con la autora, es hasta 1984 que se realizó esta práctica ya que en la fecha mencionada fueron los dueños de las agencias más grandes de la época quienes comenzaron a proporcionar cocinas de kerosene a sus equipos. El mencionado autor hace referencia también a que, debido a la situación de parque nacional de Machu Picchu, en los años en mención existía la imposibilidad de construir infraestructura como letrinas, tachos o campamentos; infraestructura que contribuiría a una mejor gestión de los residuos.

Después de largos años, es en el 2005 que el Estado finalmente responde mediante el Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2005-2010 (INRENA/INC, 2005) en donde señala dentro de los aspectos a gestionar, la conservación y promoción del santuario como ecosistema biodiverso, así como controlar los impactos ambientales negativos, colocando a la gestión ambiental como un tema central. En dicho Plan, se identifican las principales amenazas a la biodiversidad del Santuario en donde se hace referencia al turismo no planificado y al exceso de este. Es así como el documento menciona que el Camino Inca concentra el 50% de sus visitantes en tres meses del año, siendo estos julio, agosto y setiembre, lo que origina la erosión, incorrecta disposición de los residuos sólidos y humanos, así como presión sobre los ecosistemas y ruidos excesivos (p.66).

Además, señala que dentro de los principales problemas que presenta el Camino Inca se encuentran el sobrepeso que lleva el turista, la acumulación de residuos, la falta de infraestructura de saneamiento básico y la erosión de suelos, alejamiento de flora y destrucción de fauna (INRENA/INC, 2005). Respecto al sobrepeso llevado por los turistas, se indica que muchas veces estos incluyen

sobrepesos innecesarios dado que no tienen conocimiento plano de la ruta, lo cual entre otros aspectos repercute en el ambiente. Respecto a la acumulación de residuos, estos se encuentran generalmente en campamentos, senderos y tramos finales de las rutas. Las cantidades de residuos se han visto disminuidos en el transcurso de los años debido a un control del personal del Instituto Nacional de Cultura (INC) y guardaparques del Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INRENA).

Respecto a la falta de infraestructura de saneamiento básico, se identifica la problemática referida a la insuficiente infraestructura de servicios de agua, así como de la contaminación de las fuentes de agua naturales como riachuelos, ríos, lagunas, etc. Esta contaminación sucede principalmente en las fuentes de agua cercanas a los campamentos y se da por residuos sólidos (plástico, papel) y químicos (detergentes, jabón). Del mismo modo, se identifica la problemática referente a la falta de infraestructura de servicios higiénicos y su debido mantenimiento lo que genera un incremento de desperdicios humanos y papel higiénico en la naturaleza. Además, los operadores suelen llevar carpas que hacen las veces de baños las cuales son inadecuadamente gestionadas al no cubrir los huecos donde se encuentran los desperdicios. Por último, respecto a la erosión de suelos, alejamiento de flora y destrucción de fauna, es debido a que se vierten las aguas residuales en los suelos y en general a la abundante actividad turística que se considera esta un punto importante para focalizar los esfuerzos.

Ahora bien, en el Plan Maestro 2015-2019 (MINAM/MINCUL, 2015) se pasa de hablar de cuidado o preservación ambiental y mencionar a los diferentes aspectos que este concepto involucra, a comenzar a asociarlo a la importancia que tiene este para hacer frente al cambio climático, así como a los aspectos que deben de gestionarse para la adaptación y mitigación de este. Se debe resaltar que en este documento se comenzó a hacer mención a la reducción de residuos antes que, a su acumulación e incorrecta disposición, punto que no había sido tocado de esta forma en escritos anteriores.

Sin embargo, es en el Reglamento de Uso de la Red de Caminos Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP) que se deja de mencionar la necesidad de reducir los recursos por parte de las agencias de turismo y se pasa a indicar únicamente las medidas para gestionar los residuos que puedan generarse por

su actividad. Es así como se señala que estas son responsables de los residuos que generen en su estancia y deben de ser debidamente segregados en bolsas diferenciadas de acuerdo al tipo de residuo para luego disponer de ellas fuera del santuario. Del mismo modo, se menciona el equipo mínimo que estas deben de llevar en cada expedición en donde se encuentran las cantimploras, filtros para agua, mallas de plástico para filtrar sedimentos y así evitar derramar residuos orgánicos a fuentes de agua, y un depósito apropiado para el transporte de residuos sólidos. Por último, se hace hincapié en la obligatoriedad por parte de las agencias de turismo de capacitar a su personal en el manejo de residuos. Así pues, se encuentra que la gestión de estos se realiza en su mayoría con acciones e indicadores de actividad centrados en la gestión de los residuos que se generen en el Camino Inca, más no en evitar la proliferación de estos como paso anterior lo cual no resulta suficiente para generar resultados que efectivamente contribuyan a la conservación, haciendo énfasis en la reducción de emisiones.

Ahora bien, al desarrollarse la actividad del trekking en áreas naturales y en el caso de Camino Inca, en áreas protegidas, se considera crucial por parte de consultoras y organizaciones especialistas que para operar siguiendo principios de desarrollo sostenible se mantenga una adecuada gestión ambiental por medio del establecimiento de un sistema de gestión, criterios de ecoeficiencia operacional, protección de la biodiversidad y áreas naturales, estrategia de cambio climático, gestión de residuos, respetar la capacidad de carga, entre otros (Wagner et al., citado en Arboccó y Maita, 2020; DJSI, citado en S&P Global / RobecoSAM AG, 2020; Rainforest Alliance, 2015). Queda claro que lo mencionado anteriormente, no solo recae en las agencias de turismo de aventura sino es diferentes actores dentro de los que se encuentran los organismos Estatales. A continuación, se mencionará la forma en que los aspectos antes mencionados se abordan para el caso del Camino Inca.

Se encuentra que los principales puntos abordados y sobre los que se pone mayor énfasis son el respeto por la capacidad de carga, protección de la biodiversidad y áreas naturales y la gestión de residuos. Estos puntos son los recurrentemente tratados, siendo los primeros un foco de interés para los organismos del Estado, y la gestión de residuos compartida por el Estado y las agencias de turismo de aventura. Según lo anteriormente mencionado y de acuerdo con la información encontrada, es que diariamente se generan 210 kilos de residuos en este circuito, lo que significa

aproximadamente 6.3 toneladas mensuales (Redacción Andina, 2015). Es debido a esto, que en el 2015 las agencias de turismo de aventura se comprometieron a fortalecer la gestión de residuos sólidos. Además, tal como se menciona en la **Tabla 6**, a partir del 2016 se impulsó el cambio de bolsas de plástico por otras de materiales reutilizables, se comenzaron a registrar los envases por tipo, y se buscó reducir el consumo de pilas, baterías y otros. Lo anteriormente señalado va de la mano con el establecimiento de criterios de ecoeficiencia operativa en tanto se relaciona con la disminución de recursos a emplear.

Respecto a la implementación por parte de las agencias de sistemas de gestión ambiental, criterios de ecoeficiencia operacional y estrategias de cambio climático se sabe que, hasta el cierre del periodo de análisis, son pocas las agencias con visión a largo plazo las que incorporan en su gestión los aspectos indicados. Además, son las estrategias de cambio climático las que no se encuentran en ningún caso. Esto podría deberse a que aún no se gestionan los aspectos ambientales bajo este concepto clave o que no se comunica adecuadamente esta gestión a los grupos de interés.

**Tabla 6**

*Normas de buenas prácticas ambientales*

1	Seleccionar adecuadamente los tipos de residuos que generas, de acuerdo al tipo de residuo, el cual debe de ser colocado en la bolsa de color correspondiente: Color rojo (metal, papel, cartón, Tetrapak, Tecnopor, etc.) Color blanco (bolsas plásticas, botellas de plástico, envases de plástico, etc.) Color negro (papel de baño y bolsas colectoras biodegradables) Color verde (materia orgánica)
2	Almacena los aceites utilizados en la cocción de los alimentos en un recipiente adecuado y bien tapado. Regístralo
3	No dejar residuos sólidos de ningún tipo durante el recorrido
4	No gritar ni producir ningún tipo de ruidos molestos
5	Usar pilas y/o baterías recargables (no se ingresan pilas usuales)
6	Usar cantimploras y papel higiénico (turistas, guías y personal de apoyo)
7	Usar balones de gas recargables
8	No ingresar recipientes de vidrio
9	Contar con compartimientos de insumos de cocina reutilizables
10	Usar productos biodegradables (lava vajilla, champú, jabón)
11	Evitar el paso por zonas ambientales sensibles
12	Contar con implementos mínimos de bioseguridad (guantes de hule y mascarillas) para el manipuleo de residuos sólidos
13	Retirar todos los implementos de los campamentos
14	Evitar pintas y cualquier tipo de inscripciones en rocas, árboles, andenes, caminos, monumentos arqueológicos y otros.

Fuente: Reglamento de Uso Camino Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP).

Ahora bien, teniendo en cuenta que las agencias de turismo de aventura a su vez están compuestas por actores (guías, cocineros, porteadores) que son quienes

ingresan al Camino Inca, la formación y capacitación es un elemento clave para la adecuada gestión ambiental. Es en el Plan Maestro (INRENA/INC, 2005; MINAM/MINCUL, 2015) y en el Reglamento de Uso de la Red de Caminos Inca (Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP) que se indica la obligatoriedad por parte de las agencias de turismo de capacitar a su personal de campo en el manejo adecuado de residuos, conforme a las normativas vigentes y a lo especificado en las medidas del reglamento.

De forma adicional, son las autoridades competentes quienes promoverán la ejecución de campañas de sensibilización y educación con temas relacionados al manejo de los residuos sólidos. Sin embargo, de acuerdo a Agusti (2003), los resultados de una encuesta realizada en el 2013 a portadores de 20 agencias operadoras en el Camino Inca, solo el 15 % de ellas había realizado algún tipo de curso de capacitación, que no necesariamente incorporaba el tema ambiental (p.14). Además, es de acuerdo al Plan Maestro 2005-2010 (INRENA/INC, 2005), que los portadores no han incorporado conductas ambientales referidas a la gestión de residuos (p.100) , lo cual es corroborado más adelante por los hallazgos de Machaca (2019) quien además señala que los guías son quienes han incorporado mejores prácticas.

Son en las agencias con visión a corto plazo en donde se ven mayores oportunidades de trabajo y mejora, ya que es únicamente a partir de las regulaciones y normativas que han comenzado a gestionar e implementar los aspectos ambientales indicados, aunque aún con grandes vacíos. En la actualidad muchas de las agencias con visión a largo plazo emplean o se certifican en estándares ambientales. La degradación de los recursos y del medio en donde se practica el turismo de aventura ahora es visto por los inversionistas y por este tipo de agencias como uno de los principales riesgos que afronta la industria porque es el espacio en donde esta se desarrolla y es componente vital para que el turista viva una experiencia armónica con la naturaleza y los apus que viven en ella. Otro factor que explica esto es la imagen y reputación que ganan frente a sus grupos de interés.

En el caso de Explorandes, se encuentra que la agencia de turismo de aventura es consciente de los impactos que su operación genera en el ambiente, por lo que considera que la gestión de estos aspectos es fundamental para la continuidad del turismo de aventura y de su negocio. Así lo señala Franco Negri, ex Gerente General

“Dependemos de los recursos naturales, por ello siempre estamos cuidando el medio ambiente. El negocio va creciendo y sin querer vamos depredando. Lo que buscamos es conservar” (Negri, citado en Vera, 2015, párr. 11).

Pese a que desde un inicio los líderes señalan que se han tenido en mente aspectos de gestión ambiental, es en el año 2002 que la agencia de turismo se certificó en la norma ISO 14000, sistema de gestión que busca la mejora continua de las actividades, permitiendo identificar y controlar impactos, así como posibilitando la minimización o eliminación de estos. La familia de normas ISO nació en la década de los 90 y poco a poco fue ganando terreno en las organizaciones a nivel mundial que buscaban estandarizar la forma de gestionar ciertos temas, dentro de los que se encuentran los de corte ambiental, lo que da la posibilidad de comparar la gestión de empresas en diferentes partes del mundo. Explorandes se convierte entonces en la primera empresa del rubro en el país en contar con esta certificación, lo cual en ese momento resultó una sorpresa para sus pares, ya que la adopción de sistemas de gestión ambiental y sus certificaciones aún eran poco conocidas en Perú, siendo generalmente asociadas con grandes corporaciones o empresas de rubros extractivistas.

La certificación data del 2002, sin embargo, es desde el 2000 que Explorandes ha ido incorporando y mejorando su gestión ambiental guiado de la norma antes mencionada. Es decir, la agencia de turismo de aventura había desarrollado y contaba ya con aspectos tales como responsables de la gestión ambiental, políticas, objetivos y metas, así como un sistema de monitoreo y mejora continua, sistema de capacitación, etc., los cuales forman parte de los requisitos para la certificación. Como se puede observar en la Tabla 7 (p. 122), la agencia de turismo de aventura identifica los aspectos ambientales relacionados a los servicios que ofrece, los cuales son catalogados en función a su significancia, para luego ser gestionados mediante procesos y acciones concretas.

Conforme se mencionó con anterioridad, las agencias de turismo de aventura colocan particular atención en la gestión de residuos, aspecto que también se ve en Explorandes. Es así como se identifica esta generación de diferentes tipos de residuos durante actividades como las caminatas y en los campamentos, ante lo cual, en el 2010, la agencia de turismo de aventura optó por reemplazar los envases de plástico de un solo uso de su operación por bidones cuyo contenido comenzó a servir en

botellas reutilizables. Además, se evidencian aspectos relacionados con el cuidado del recurso hídrico que no son considerados significativos, pero requieren control.

**Tabla 7**

*Identificación de aspectos ambientales significativos Explorandes 2003*

ASPECTO AMBIENTAL/SERVICIOS	OBSERVACIONES
<b>Caminatas</b>	
Generación de residuos orgánicos (cáscaras, pepas, heces, etc.)	Significativo
Generación de residuos inorgánicos (empaques de aluminio, plástico, etc.)	Significativo
<b>Campamentos</b>	
Efluentes de agua con detergente y residuos orgánicos (comida, aceite, etc.)	No significativo, pero requiere control
Generación de residuos inorgánicos (empaques de aluminio, plástico, latas, etc.)	Significativo
Generación de residuos de papel (servilleta, papel higiénico, etc.)	Significativo
<b>Riesgo de incendio y explosión</b>	Significativo

Fuente: Explorandes (citado en Agusti, 2003).

A modo de balance, se resalta la necesidad de la gestión del turismo de aventura bajo una mirada de desarrollo sostenible que decante en la visión de todos los actores involucrados, especialmente en los organismos del Estado y en las agencias de turismo de aventura que tienen la responsabilidad de impulsarlo dentro de sus grupos de interés.

El turismo es una actividad dinamizadora de la economía que hace uso del paisaje como un bien público, generando impactos en los recursos y el patrimonio natural, el cual tiene un carácter único e irrepetible. Del mismo modo, al contratar a fuerza de trabajo, juega un rol importante repercutiendo fuertemente en las personas y en aspectos como trabajo digno, salud y seguridad, calidad de vida, etc. Sin embargo, es necesario entender el carácter integral del desarrollo para gestionarlo y no reducirlo a dimensiones únicamente ambientales o únicamente sociales, tal como lo mencionan De Sousa y Uceda (citado en Liñer, 2020), “el desarrollo sostenible solo se logrará mediante la protección ambiental como parte integral del proceso de desarrollo y no como un elemento aislado” (p. 8).

Y es que, los hallazgos demuestran que existe un mayor desarrollo de los mecanismos de gestión ambiental, por parte de las agencias de turismo con visión a largo plazo y en particular de Explorandes, respecto a la regulación y normativas vigentes, así como a las certificaciones con las que cuentan. Esto, contrasta con lo referido a las condiciones de trabajo del personal de apoyo del Camino Inca, al

cumplimiento de estas y al respeto de los derechos humanos de estos actores. A pesar que para efectos de esta investigación el abordaje de las prácticas sociales y ambientales se ha realizado por separado, es necesario reconocer los puntos de encuentro entre su gestión: el personal de apoyo. Y es que los protagonistas del turismo de aventura son los portadores y cocineros, actores fundamentales que hacen posibles experiencias turísticas inolvidables y que juegan un rol importante en la conservación del patrimonio. No obstante, es la forma en que está concebido su trabajo-es decir, la actividad misma-, aún en los casos en los que se cumplen las normas y reglamento asociado, lo que es cuestionable.



## **Capítulo 5: Conclusiones**

La presente investigación señaló que el turismo de aventura en el Perú es una actividad sumamente compleja por el espacio natural en que se desarrolla y los actores que interactúan dentro y fuera de este, construyendo dinámicas propias. En este sentido, resaltan las diferentes formas de hacer turismo de aventura y como consecuencia los distintos tipos de empresas: con visión a corto plazo y con visión a largo plazo.

La diferencia entre estas, es que las primeras no cuentan con una visión estratégica que incluya rentabilidad, aspectos de relacionamiento con grupos de interés y permanencia, e incurren en prácticas informales en diferentes ámbitos- proceso de gestión de turistas<sup>17</sup>-, contratación, derechos humanos y laborales del personal de apoyo, operación de expedición<sup>18</sup>, etc. En cambio, las segundas buscan permanecer en el tiempo, por lo que mantener un buen relacionamiento con sus grupos de interés, respondiendo a sus demandas y expectativas ligadas con la satisfacción del cliente, buenas prácticas sociales y ambientales que superen las regulaciones y normativas, es vital para este tipo de empresas. Adicionalmente, un aspecto que también se ha encontrado pero que amerita ampliar su estudio son las diferencias en los perfiles y en la estructura organizacional que presenta cada tipo de empresa y que va de la mano con las funciones y el número de empleados requeridos para la ejecución de estas.

Con el pasar de los años, el número de agencias de turismo de aventura<sup>19</sup>, las personas que trabajan siendo personal de apoyo en el Camino Inca y por lo tanto el uso de este espacio por turistas y empresas ha aumentado. Este crecimiento se ha dado bajo un contexto histórico fluctuante caracterizado por periodos de auge, inversión, incentivos, y otros de incertidumbre y repliegue. Del mismo modo, se reconocen condiciones institucionales tardías e insuficientes para regular, normar y planificar la actividad en el Santuario Histórico de Machu Picchu-área natural

---

<sup>17</sup> Abarca los procesos desde la captación y derivación de los turistas a terceros que finalmente proporcionan el servicio contratado.

<sup>18</sup> Incluye los procesos y acciones de corte socioambiental realizadas desde el inicio de la expedición en el punto de partida, hasta el final de esta.

<sup>19</sup> En particular aquellas con visión a corto plazo las cuales son la gran mayoría del universo de estas.

protegida-y por ende las condiciones en que esta se desarrolla por los diferentes actores implicados.

Dentro de este panorama se encuentra la agencia de turismo de aventura Explorandes que se creó en 1975 es la primera en su rubro tanto del departamento de Cusco como del Perú, y se ha mantenido vigente durante más de 40 años siendo considerada líder en una industria en donde los periodos de vida empresarial son cortos. A partir de ahí nos planteamos la pregunta sobre cuáles fueron los recursos, estrategias y prácticas socioambientales que explican que la agencia de turismo de aventura se adapte al contexto y mantenga su continuidad en el tiempo.

Explorandes surge, en parte, como consecuencia de las circunstancias de Alfredo Ferreyros quien tuvo que hacer un giro en su vida profesional ante lo que significó la reforma agraria para él y su familia quienes, debieron cambiar de actividad económica. Sin embargo, existen aspectos estructurales que posibilitaron y acompañaron las circunstancias antes mencionadas. Su clase social fue clave para contar con oportunidades educativas privilegiadas, redes de soporte, así como con conocimiento y experiencia en diversas actividades de ocio que solo se practicaban en otros países, como es el trekking. Sumado a esto, se encuentra el componente de visión empresarial e innovación, así como el conocimiento vivencial de la geografía cusqueña que fue adquirido en las primeras expediciones. Fruto de los aspectos antes mencionados es que se reconoce un mercado potencial que no había sido explorado hasta ese momento en el país, lo que lleva a Alfredo Ferreyros a apostar por este negocio.

Explorandes encausó activos, recursos e implementó estrategias a largo plazo que fueron mantenidas en el tiempo a pesar de las circunstancias y el contexto cambiante. Esta investigación encuentra que el estudio de caso de Explorandes no puede entenderse sin considerar a los fundadores y líderes de la empresa. El papel que han jugado estos actores es fundamental en tanto cuentan con una educación y experiencias privilegiadas, que en conjunto con sus activos individuales-capacidades decisivas, pensamiento estratégico, innovación y liderazgo-que fueron empleados y “transferidos” a la organización como recursos, lograron avizorar, implementar y consolidar un tipo de turismo distinto al tradicional en un país en donde solo se conocía el tradicional.

Además, respecto a los recursos se encuentra que Explorandes gestionó tanto aquellos que desde el comienzo eran imprescindibles para su operación-naturales, capacidades humanas, materiales, conocimientos e información-, como aquellos que no tenían una repercusión inmediata o posibilitaban su operación en el corto plazo como son los recursos sociales y culturales-reputación, imagen, prestigio y lazos de confianza. Ambos tipos de recursos fueron gestionados gradualmente, en medida de lo requerido en la etapa en la que se encontraban: Descubrimiento, experiencia y crecimiento (1975-1988); Incertidumbre en el desarrollo de las operaciones (1989-1994); Despegue, posicionamiento y liderazgo (1995-2015). Del mismo modo y como se mencionó con anterioridad, algunos de estos recursos están ligados o han sido posibilitados por los líderes de Explorandes, lo que nos lleva a pensar en la relevancia del perfil de los líderes organizacionales en la permanencia de los negocios.

Por su parte, las estrategias implementadas han sido fundamentalmente de diferenciación-con las agencias de turismo tradicional y posteriormente con las agencias de turismo de aventura-, y de enfoque-pasando de captar directamente a clientes "walking" o mochileros a turistas desde sus lugares de residencia ya sea por medio de un socio comercial o mediante su página web. Del mismo modo, Explorandes se ha relacionado estratégicamente con sus grupos de interés-empleados, gremios y asociaciones, Estado, clientes, socios comerciales y proveedores-, construyendo relaciones a largo plazo, aspecto que ha sumado considerablemente a su permanencia en el tiempo, así como al logro de objetivos. Este relacionamiento se ha dado de formas distintas con cada grupo en función a los atributos y criticidad dada a estos por la empresa-legitimidad, poder y urgencia-y por ende por la importancia que han tenido para la agencia de turismo de aventura según el contexto.

Es entonces la confluencia de ambas estrategias y el relacionamiento con sus grupos de interés lo que la ha llevado a posicionarse como agencia de turismo de aventura especializada y líder en el sector. De esta forma, la empresa hizo uso de los recursos, los desarrolló y los encausó, tomando un rol de articulador de intereses. En suma, el posicionamiento de Explorandes ha sido y es una construcción permanente posibilitada por el empleo de activos, recursos y estrategias.

Ahora bien, dos de los aspectos clave que ha gestionado Explorandes debido a que forman parte de los recursos necesarios para su operación-capacidades

humanas y naturales-, y a que se encuentran íntimamente relacionados con las estrategias empleadas, son las formas de relación y trabajo establecidas con comunidades, dentro de la que destaca a la comunidad como fuerza de trabajo, y el uso de los recursos y espacios naturales en la operación.

Sobre el primer punto, esta investigación identificó una relación de interdependencia entre las agencias de turismo de aventura y el personal de apoyo que participa en el Camino Inca. Esto debido a que es una actividad productiva de baja especialización que genera ingresos a los pobladores de las comunidades rurales de Cusco quienes, al no encontrar ingresos suficientes e inmediatos en las actividades agropecuarias tienen la necesidad de recurrir a otras ocupaciones a fin de solventar sus hogares. Por su parte, las agencias de turismo de aventura necesitan contratar a personas para puestos eventuales que estén dispuestas a trabajar bajo condiciones precarias y por un salario bajo. Este escenario se da tanto en agencias con visión a corto plazo como a largo plazo. Sin embargo, la diferencia recae en lo que puede ser considerado como aceptable para los porteadores, lo cual no se ha encontrado para el caso de las agencias a corto plazo.

En el caso de Explorandes, se reconoce que mantiene una relación en el tiempo con comunidades locales específicas, siendo esta organizada, estructurada, en la que se siguen las normativas y reglas estipuladas por los organismos del Estado involucrados, además del cumplimiento de estándares internacionales. No obstante, aún bajo estas condiciones, el ser porteador de Explorandes no es un trabajo deseable desde la perspectiva de los propios actores, aunque ciertamente es preferible si se compara con otras empresas. Esto se debe fundamentalmente a que más allá de lo favorable de trabajar en Explorandes por aspectos como el buen trato, incremento de ingresos, aprendizaje, “profesionalización” de la actividad y “seguridad laboral”, la propia naturaleza de la actividad de portear y lo que implica en sí misma, es lo que prima.

Sobre el segundo punto, esta investigación identificó una relación de dependencia entre las agencias de turismo de aventura con el espacio natural en donde se desarrolla su actividad. Frente a esto por parte de las agencias con visión a corto plazo, existe cierta conciencia por tratarse de un aspecto normado, reglamentado por las entidades del Estado competentes, y frente a lo que se cuenta con objetivos, indicadores y actividades para su preservación, lo cual contribuye a

aterrizarlo y asimilarlo como una necesidad. A esto también se le suma, el carácter inamovible y tangible del espacio natural que es visible para todos los actores involucrados.

En el caso de las agencias con visión a largo plazo, y en particular Explorandes, la adecuada gestión ambiental del espacio en donde se realiza su actividad es visto como un componente fundamental ya que se tiene muy presente que es un bien común. Además, la degradación de los ecosistemas y del paisaje afectaría la permanencia del negocio por la naturaleza de su actividad y por las demandas de sus grupos de interés lo que, en un caso extremo, podría acabar con la actividad turística en el circuito.

Esta investigación ha evidenciado que las dinámicas sociales y ambientales deben de entenderse de forma articulada como parte fundamental del desarrollo y del turismo sostenible. En este sentido, si bien es cierto es necesario ir más allá de las normativas y regulaciones locales y guiarse de estándares de sostenibilidad, es importante tener presente que estos únicamente proporcionan ciertos lineamientos y miden ciertos indicadores, dando parámetros generales al sector, más no a una actividad específica como en este caso es el trekking en zonas patrimoniales con características específicas. Es así como los estándares no aseguran una gestión sostenible<sup>20</sup>, ya que esta es un proceso constante y un camino largo, sin embargo, siguiéndolos una organización podría sentar las bases para encaminarse a esta. En el caso de Explorandes, a pesar de cumplir con estándares no se evidencia aún un paso adicional de la agencia de turismo de aventura para tener una comprensión íntegra de los derechos humanos y como consecuencia incidir en la calidad de vida de su personal de apoyo. Esta tarea, indudablemente recae de forma principal en el Estado como entidad que debe de asegurar el cumplimiento de derechos en cualquier actividad productiva, sin embargo, también debería de ser incorporada en las cadenas de valor de los actores involucrados.

En estos términos, es importante recalcar la importancia de estos hallazgos para repensar y rediseñar el turismo de aventura bajo el formato de trekking en el

---

<sup>20</sup> Algunos de los ejemplos más emblemáticos de lo señalado son los casos de Graña y Montero y Respsol en los que, a pesar de contar con certificaciones y distintivos de sostenibilidad, se evidenciaron transgresiones en términos de corrupción y de prácticas ambientales, además de no contar con mecanismos de gestión de riesgos propios a cada core de negocio y evidenciar un mal manejo de relaciones con grupos de interés y de comunicación transparente.

Camino Inca, de forma tal que se constituya como una experiencia inolvidable para todos los actores que lo recorren y participan de él.

### **5.1. Limitaciones, aportes y preguntas a futuro**

En este proceso de investigación se han encontrado ciertas limitaciones, sin embargo, se reconoce tanto que ha permitido generar aportes a la sociología, así como ha abierto nuevas preguntas a explorar a futuro.

En cuanto a las limitaciones, estas han sido principalmente dos. La primera de esta investigación es la poca sistematización, y por ende bibliografía disponible sobre las dinámicas de las empresas que se encuentran en el rubro del turismo de aventura y particularmente sobre aquellas que operan en el Camino Inca. Del mismo modo, se encontró que desde la sociología el campo de estudio ligado a las dinámicas empresariales, más aún del sector servicios como es el caso del turismo aún es incipiente en un contexto en el cual las empresas crecen cada vez más, tanto en número-sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas-como en tamaño, en donde traspasan fronteras y en donde cobran un rol más relevante para el desarrollo. Este vacío, se presentó como un obstáculo, pero al mismo tiempo constituyó un reto a lo largo de este proceso de investigación debido a que esta tesis tiene un carácter exploratorio que busca abrir camino a futuras investigaciones en este campo. La segunda limitación es no haber podido realizar, desde el rol de turista, observaciones participantes en las diferentes locaciones de la empresa y sobre todo en los principales circuitos que opera Explorandes. Esto, podría haber ayudado a entender las dinámicas de la empresa de una forma más completa al añadir un elemento adicional a la triangulación de información.

Por otro lado, se considera que los principales aportes de esta tesis recaen en contar con una aproximación al turismo de aventura como industria, motivo por el cual en esta investigación se han hecho esfuerzos por recopilar información y ahondar en un marco contextual que permita entender la actividad y a los actores involucrados haciendo énfasis en el Camino Inca que cuenta con lógicas particulares. En definitiva, se considera que esta información puede constituir un punto de partida sobre el que futuras investigaciones podrán ahondar.

Respecto al aporte a las ciencias sociales y a la sociología en particular, se considera que se coloca en agenda el estudio de las dinámicas empresariales el cual

ha sido relegado y cobra cada vez más relevancia dado el rol que ejercen estas en la sociedad y mercado. En particular, es la industria turística peruana la que ha sido abordada incipientemente desde un punto de vista organizacional y laboral, y sobre lo cual esta tesis busca comenzar a generar conocimiento, realizando un análisis que toma en consideración a los aportes realizados desde diferentes áreas de especialización. Es por esto, que esta investigación aporta a la sociología del turismo, sociología organizacional y sociología laboral ampliando su abordaje. Conocer y entender el funcionamiento de las empresas de este rubro y la manera en que se relacionan y articulan con sus grupos de interés, es fundamental para proponer nuevas formas de aproximación, así como planes de desarrollo que incluyan a todos los actores que participan de estas. Este proceso de investigación ha permitido conocer el empleo de recursos, estrategias y prácticas socioambientales para el funcionamiento, adaptación y permanencia de Explorandes. En este sentido, otro aporte recae en conocer la experiencia de una de las pocas empresas que operan en el Camino Inca que tiene una visión a largo plazo, a diferencia del común denominador en la industria. Conocer y entender cómo Explorandes ha combinado una serie de activos, recursos y estrategias, aportando activamente a la formulación de lineamientos y acciones ligadas al rubro, a su vez que siguiendo a las normativas y regulaciones que se han ido construyendo en el transcurso de los años, es necesario para reconsiderar aspectos de la operación de esta y demás agencias de turismo de aventura.

Por último, otro aporte de esta investigación recae en evidenciar y visibilizar la forma en que se encuentran relacionados los aspectos sociales y ambientales de esta actividad, lo cual es plasmado en el oficio del personal de campo y en particular de los portadores. Entender que sus condiciones de trabajo se encuentran íntimamente ligadas al tipo de espacio geográfico en donde desarrollan su actividad es vital para establecer políticas públicas que consideren integralmente su oficio y buscar la forma de compatibilizar totalmente los derechos humanos con la generación de ingresos y la protección ambiental y patrimonial. Es por este motivo, que esta tesis se ha sumado a los esfuerzos por dar voz a este grupo, lo cual se espera pueda ser replicado en otras investigaciones y considerado para la toma de decisiones en estas materias. Del mismo modo, se espera que esta investigación contribuya a reflexionar respecto a las dinámicas que se tejen en la industria turística para que esta logre generar aportes

sustanciales para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un compromiso de todas y todos.

Finalmente, a lo largo de la elaboración de esta tesis han surgido interrogantes que constituyen temas pendientes de interés para ser desarrollados en futuras investigaciones y así seguir contribuyendo a la generación de conocimiento y debate en torno al mundo empresarial, la nueva ruralidad, así como al turismo y sus implicancias en el espacio natural en el que se desarrolla y en las personas en las que impacta.

Esta investigación abre nuevas preguntas. Sobre dinámicas organizacionales: ¿En qué dinámicas se encuentran insertas las agencias de turismo de aventura de otras latitudes y cómo es su relacionamiento con sus grupos de interés? ¿Cuáles son las lógicas y dinámicas bajo las cuales se encuentran las agencias de turismo de aventura con visión a corto plazo o aquellas que son informales? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias en las trayectorias de las agencias de turismo de aventura que han perdurado en el tiempo? ¿Qué tan trascendental es el rol que juegan los activos de los líderes de las empresas pioneras en el sector?

Sobre aspectos sociales y ambientales: ¿Cuáles son las prácticas sociales y ambientales de las agencias de turismo de aventura dedicadas al trekking en zonas patrimoniales o de difícil acceso? ¿Cómo se ha construido el movimiento sindical de porteadores y cuáles son las principales dificultades a las que se ha enfrentado? ¿Qué tan factible es que las agencias de turismo de aventura en el Perú implementen prácticas sociales (salud, seguridad, relacionamiento, empleo y contratación, derechos humanos) y ambientales (gestión de residuos, energía, recursos hídricos, emisiones) sin caer en la elitización de sus servicios? ¿En qué medida la diversificación de locaciones en donde se podría desarrollar turismo de aventura constituiría una potencial solución para problemáticas relacionadas a los límites de la capacidad de carga, la erosión del suelo y la degradación de los paisajes naturales?

Sobre la Covid-19: ¿En qué medida la Covid-19 proporciona una amenaza u oportunidad al turismo de aventura y al de los actores involucrados en sus dinámicas? ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado Explorandes para hacer frente a la pandemia y adaptarse a las nuevas tendencias producto de esta? ¿Cuáles son los cambios y permanencias que se han vivido en las comunidades altoandinas de

Ollantaytambo y las familias que las componen, donde habita el personal de apoyo de Explorandes a raíz de la pandemia por la Covid-19? ¿En qué medida la gestión de la salud desde el Estado (sistema de salud) y desde las agencias de turismo de aventura (protocolos) es un aspecto que seguirá siendo relevante post-covid?.



## Bibliografía

- Acerenza, M. (1999). *Agencias de Viajes: Organización y Operación*. México D.F.: Trillas.
- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, Origen y Evolución del Turismo*. México D.F.: Trillas.
- Adventure Travel and Trail Association (ATTA). About us. Recuperado de <https://about.adventuretravel.biz/>
- Agusti, F. (2003). *Gestión Ambiental del Camino Inca a Machu Picchu: Diagnóstico y Propuestas de Solución*. Cusco: Instituto Machu Picchu.
- Arboccó, R., & Maita, M. (2020). *Participación de los Tour Operadores en la Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al 2019* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/652479>
- Arellano, A. (2011). Tourism in Poor Regions and Social Inclusion: The porters of the Inca Trail to Machu Picchu. *World Leisure Journal*, 53(2), 104-118. doi:10.1080/04419057.2011.580551
- Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado (APTAE). *Bienvenido a tu Próxima Aventura*. Recuperado de <https://www.aptae.pe>
- Babbie, E. (1996). *Manual para la Práctica de la Investigación Social*. España: Editorial Descleé de Brouwer, S.A.
- Baca, E. (1985). *Economía Campesina y Mercados de Trabajo: El Caso del Sur Oriente*. Cusco: Centro Bartolomé de las Casas.
- Barreto, M. (2007). 2007. *Turismo y Cultura. Relaciones, Contradicciones y Expectativas*. Tenerife: ACA y PASOS, RTPC.
- Bell, D. (1973). *El Advenimiento de la Sociedad Post-industrial: Un Intento de Pronosis Social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Berlanga, M. (2015). Turismo Local, Desigualdad Social y Relaciones étnicas en el Alto Atlas Marroquí. *Revista Andaluz de Antropología*, 8, 90-112. doi:10.12795/RAA.2015.i08.05
- Calvo, R. (2001, agosto). *Antropología del Turismo*. En III Congreso Nacional de Investigación en Antropología del Perú. Recuperado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-03/semana2/2.6\\_Antropologia\\_del\\_Turismo.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-03/semana2/2.6_Antropologia_del_Turismo.pdf)
- Camisón, C. (2004). Estrategias de Calidad Turística. El papel de los Sistemas de Acreditación y Certificados de Calidad. En J. Auriol (coord.), *Las Nuevas Formas de Turismo* (pp. 118-168). Barcelona: Mediterráneo Económico. Recuperado de <https://publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-5-las-nuevas-formas-del-turismo/58>

- Cenfortur Perú (2020, septiembre 28). *Buenas Prácticas y Experiencias en el ámbito del Turismo de Aventura* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=i8yjk35ne9U>
- Chacaltana, J. (2002). *Restricciones a la Generación de Empleo en el Sector Turístico*. Lima: CEDEP.
- Chevarría-Lazo, M., Gouley, C., Hammond, M., Hernández, J., Legoas, J., Monroe, J., ...Zeisser, M. (2003). *Evaluación Social e Institucional y Análisis de Riesgos del Valle de Vilcanota-Cusco*. Cusco: Centro Bartolomé de las Casas.
- Contreras, C., & Cueto, M. (2004). *Historia del Perú Contemporáneo: Desde las Luchas por la Independencia hasta el Presente* (3ra ed.). Lima: IEP.
- De La Torre, O. (1994). *El Turismo: Fenómeno Social*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Desert Expeditions (2020, agosto 14). *Episodio 2: Historia del Turismo de Aventura en el Perú* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2V7odvDIAC0&t=21s>
- Deza, E., & Reyes, E. (2017). *Análisis de Estrategias que Permitan Reducir la Informalidad de las Agencias de Viaje y Turismo Minoristas de Lima* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/622665>
- Díaz, R., & Matías, C. (2017). *La Calidad de las Empresas del Subsector de Agencias de Turismo en Lima* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8320>
- Durand, F. (2003). *Empresa y Sociedad en el Espejo*. Lima: Mercados & Norandina.
- Explorandes (s.f). *Explorandes 30 años: Pioneros en los Andes*. Lima: Bienvenida Editores.
- Explorandes (2020, marzo 11). *Explorandes Guides Training 2020* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TmUYWN5sKSY>
- Explorandes. *¿Qué te espera en tu siguiente viaje con nosotros?*. Recuperado de <https://www.explorandes.com/es/>
- Fayos-Solá, E. (1994). Competitividad y Calidad en la Nueva era del Turismo. *Estudios Turísticos*, 123, 5-10. Recuperado de [https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS\\_ESTUDIOS\\_TURISTICOS/73142.pdf](https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/73142.pdf)
- Fernández, J.L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, Pieza clave de la RSE, del éxito Empresarial y de la Sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. No 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143 doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07.
- Fernández, C., Baptista, P., & Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Figueroa, J. (2018). Gestión Turística y Desarrollo Sostenible en Sitios Patrimonio de la Humanidad: Una Mirada al Caso de Machu Picchu (Cuzco-Perú). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(2), 265-283. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6640362>

- Fuller, N. (2009). *Turismo y Cultura. Entre el Entusiasmo y el Recelo*. Lima: Fondo Editorial PUCP. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/119/2010/11/01-Turismo-y-cultura-CS2.pdf>
- Fuller, N. (2014). Políticas Públicas de Turismo en el Perú. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/tallerdeturismo/2014/09/21/art-culo-turismo-en-el-per-por-norma-fuller/>
- Gala, M. (2014). Turismo de aventura – El trekking en Perú. Entrevista a Percy Tapia Campusano. Recuperado de <https://es.slideshare.net/citdesperu/entrevista-a-percy-tapia>
- García, F. (2017). Tres Décadas de Cambios en el Turismo Mundial: El Impacto de la Globalización en los Flujos Turísticos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 75, 127-149.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 52-77. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Gaudin, Y. (2019). *Nuevas Narrativas para una Transformación Rural en América Latina y el Caribe. La nueva ruralidad: conceptos y medición*. México D.F.: CEPAL.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Madrid: Alianza.
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC). GSTC Criteria: Global Standards for Sustainable Travel and Tourism. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org>
- Gonzales, F. (2019, diciembre 5). La Voz de los Porteadores del Camino Inca: ¿Cómo son sus Condiciones de Trabajo?. Oxígeno. Recuperado de [https://www.revistaoxigeno.es/noticias-viajes/la-voz-de-los-porteadores-del-camino-inca\\_54735\\_102.html](https://www.revistaoxigeno.es/noticias-viajes/la-voz-de-los-porteadores-del-camino-inca_54735_102.html)
- Huaita, A. (2014). Desarrollo Humano en Espacios Turísticos. *Turismo y Patrimonio*, 8, 63-75. doi:10.24265/turpatrim.2014.n8.05
- Huete, R. (2015). ¿A qué se Dedicla la Sociología del Turismo en España?. *Revista Atlántida*, 6; 17-32.
- INRENA/INC (2005). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2005-2010*. Cusco: INRENA/INC. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-49172/2005\\_Plan\\_Maestro\\_Machupicchu.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-49172/2005_Plan_Maestro_Machupicchu.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014). *Agencias de Viajes y Operadores de Turismo se Concentran en Miraflores y Breña*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-103-2014-inei.pdf>
- Kay, C. (2007). Algunas Reflexiones sobre los Estudios Rurales en América Latina. Iconos. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 31-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/509/50902903.pdf>
- Khatchikian, M. (2004). *Historia del Turismo*. Lima: USMP Fondo Editorial
- Klarén, P. (2004). *Nación y Sociedad en la Historia del Perú*. Lima: IEP.

- Lamers, M. (2009). *The future of Tourism in Antarctica: Challenges for Sustainability*. Maastricht: Maastricht University. doi:10.26481/dis.20091112ml
- Leffel, T. (2006). *The Life of a Peruvian Porter*. Recuperado de <https://www.intltravelnews.com/2006/07/the-life-of-a-peruvian-porter>
- Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas. (1997, 17 de junio). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-26834.pdf>
- Ley N° 27607, Ley del Porteador. (2001, 24 de diciembre). Recuperado de <https://vlex.com.pe/vid/ley-porteador-31483051>
- Licandro, O. (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, Investigaciones y Casos*. Montevideo: Grupo Magro.
- Liñer, D. (2020). *Aplicación de Sciones Sostenibles para el Eje Social y Ambiental en la Gestión de Operadores Turísticos Internacionales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/652474>
- Llambi, L. (1994). Globalización y Nueva Ruralidad en América Latina. Una Agenda Teórica y de Investigación. *ALASRU-Revista Latinoamericana de Sociología Rural* 2; 29-39.
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la Empresa* (5ta ed.). Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.
- Machaca, E. (2019). *Actitudes y Comportamientos Ambientales de los Guías y Porteadores de Turismo en el Camino Inca, Santuario Histórico de Machupicchu, 2018* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4758>
- Manky, O. (2020). Investigar a los Jefes: Vinculando los Estudios sobre la Empresa y el Trabajo en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55), 203-226. doi:10.18504/PL2855-008-2020
- Martínez, A., & Ramón, F. (2011). Estudio Comparativo de Empresas de Turismo de Aventura de la Provincia de Valencia. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 3, 51-68. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3986190.pdf>
- Meisch, L. (1985). Machu Picchu: Conserving an Inca Treasure. *Archaeology*, 38(6), 18-25. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41730268>
- MINAM/MINCUL (2015). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2015-2019*. Cusco: MINAM/MINCUL. Recuperado de [https://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/machupicchu/DIAGNOSTICO\\_FINAL.pdf](https://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/machupicchu/DIAGNOSTICO_FINAL.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos. Recuperado de [http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(die4uc2inmctxnkanzumrs1ak\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=02&NomGrupo=Agencias+de+Viajes+y+Turismo](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(die4uc2inmctxnkanzumrs1ak))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=02&NomGrupo=Agencias+de+Viajes+y+Turismo)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Edición breve*. México D.F.: Pearson.

- Mitchell, R., & Eagles, P. (2001). An Integrative Approach to Tourism: Lessons from the Andes of Peru. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(1), 4-28. doi:10.1080/09669580108667386
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.5465/amr.1997.9711022105
- Montoya, M. (2013). *Turismo Comunitario y Desarrollo Rural: Interacción y Escalamiento de Innovaciones*. Lima: IEP, IDRC-CRDI; FIDA. Recuperado de [https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/927/montoya\\_turismocomunitario.pdf](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/927/montoya_turismocomunitario.pdf)
- Moral, S., Cañero, P., & Orgaz, F. (2013). El turismo de Aventura: Concepto, Evolución, Características y Mercado meta. El caso de Andalucía. En *Turismo e Innovación: VI jornadas de investigación en turismo* (pp. 327-343), Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/52975>
- Morillo, M. (2011). Turismo y Producto Turístico. Evolución, Conceptos, Componentes y Clasificación. *Visión Gerencial*, (1), 135-158. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- Mujica, E. (1994). Arqueología de Machu Picchu: Estado de la Cuestión, Propuestas de Acción y Lineamientos para un Plan Maestro. En E. Mujica (Ed.), *Seminario-Taller Internacional Arqueología del Santuario Histórico Nacional y Sitio Patrimonio Mundial de Machu Picchu: Estado de la Cuestión y Propuestas para un Plan Maestro* (pp. 9-28). Cusco: PNUD/UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152300>
- Mulder, N. (2020). *The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Tourism Sector in Latin America and the Caribbean, and Options for a Sustainable and Resilient Recovery*. Santiago de Chile: ECLAC.
- Nepal, S. (2013). Mountain Tourism and Climate Change: Implications for the Nepal Himalaya. *Nepal Tourism and Development Review*, 1(1), 1-14. doi:10.3126/ntdr.v1i1.7367
- Nogar, A. (2007). La Multifuncionalidad Territorial como Escenario de la Nueva Ruralidad. *Pampa. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 1(3), 27-41. doi:10.14409/pampa.v1i3.3139
- Nyaupane, G., & Chhetri, N. (2009). Vulnerability to Climate Change of Nature-Based Tourism in the Nepalese Himalayas. *Tourism Geographies*, 11(1), 95-119. doi:10.1080/14616680802643359
- Observatorio Turístico del Perú. *Bienvenidos al Observatorio Turístico del Perú*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Nota del Secretario General*. Recuperado de

- [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998). Introducción al turismo. España.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2015). Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2015. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2017). Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2017. Madrid: OMT.
- Pérez, B. (2008). El Patrimonio Inmaterial en Proyectos de Desarrollo Territorial en Comunidades Indígenas de Los Andes Peruanos. *Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, (3), 1-26. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:500383-Articulos-5050>
- Pérez, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible: Cómo Conseguir un Turismo Social, Económico y Ambientalmente Responsable*. Madrid: Mundiprensa.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A.
- PROMPERÚ (2019). Perfil del Turista Extranjero 2019. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=>
- Rainforest Alliance (2015). *Estándar para Tour Operadoras Receptivas Rainforest Alliance Certified. Versión Revisada Enero - 2015*. Recuperado de <https://docplayer.es/5109399-Estandar-para-tour-operadoras-receptivas-rainforest-alliance-certified-version-revisada-enero-2015.html>
- Recharte, A. (2018). *Turismo de Aventura Bajo un Modelo Conceptual para Procesos de Producción-operación en la Región Cusco* (Tesis de doctorado). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5038>
- Redacción Andina (2015, diciembre 22). Prometen generar menos basura en el Camino Inca a Machu Picchu. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-prometen-generar-menos-basura-el-camino-inca-a-machu-picchu-590729.aspx>
- Redacción Gestión (2020, enero 19). El 24% de agencias de viaje y turismo del distrito de Miraflores operan de manera informal. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/el-24-de-agencias-de-viaje-y-turismo-del-distrito-de-miraflores-operan-de-manera-informal-noticia/>
- Redacción T NEWS (2017, julio 24). Porteadores del Camino Inca anuncian medidas de fuerza para esta semana. Recuperado de <https://tnews.com.pe/porteadores-del-camino-inca-anuncian-medidas-de-fuerza-para-esta-semana/>
- Resolución Presidencial N° 336-2016-SERNANP, Reglamento de Uso Turístico de la Red de Caminos Inca. (2016, 22 de diciembre). Recuperado de [https://www.culturacusco.gob.pe/documentos/comunicados/REGLAMENTO\\_CAMINO\\_INCA.PDF](https://www.culturacusco.gob.pe/documentos/comunicados/REGLAMENTO_CAMINO_INCA.PDF)
- Rivera, M. (2012). Un Turismo Desigual en un Mundo Globalizado: Lógicas Dominantes y Alternativas de las Nuevas Formas de Turismo Responsable. En

- M. Rivera & L. Rodríguez (Coord.), *Turismo responsable. sostenibilidad y desarrollo local comunitario*, (pp. 15-42). Córdoba: Universidad de Córdoba. Recuperado de <https://helvia.uco.es/handle/10396/14889>
- S&P Global / RobecoSAM AG (2020). *The Sustainability Yearbook 2020. Perceiving risks, measuring impact, and disclosing results – critical steps for propelling corporate sustainability into the future*. Nueva York, NY: S&P Global. Recuperado de [https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/files/482663\\_RobecoSAM-Year-Book\\_Final\\_med.pdf](https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/files/482663_RobecoSAM-Year-Book_Final_med.pdf)
- Santana, M. (2005). Turismo, Empleo y Desarrollo. *Papers: Revista de Sociología*, (77), 79-104. doi:10.5565/rev/papers/v77n0.932
- Schwalb, M., Ortega, C., & García, E. (2003) *Casos de Responsabilidad Social*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Sulmont, D. (1985). Las Ciencias Sociales y la Problemática del Trabajo en el Perú. *FOMCIENCIAS*, (6), 1-8.
- Sulmont, D. (1999). *La Empresa: Una Mirada Sociológica*. Recuperado de [https://www.academia.edu/16221216/La\\_empresa\\_una\\_mirada\\_sociol%C3%B3gica\\_1999](https://www.academia.edu/16221216/La_empresa_una_mirada_sociol%C3%B3gica_1999)
- Sulmont, D. (2000). La Responsabilidad Social en la Mirada del Empresario Peruano. En D. Sulmont & E. Vásquez (Eds.), *La Modernización Empresarial en el Perú* (pp. 355-390), Lima: IEP, Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2001-05-15.pdf>
- Sulmont, D., & Távora, J. (1995). Economía y Sociología de la Empresa en el Perú. En G. Pocaterro, & M. Valcárcel (Eds.), *El Perú frente al siglo XXI* (pp. 240-286). Lima: Fondo Editorial PUCP. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-1995-01-11.pdf>
- Teubal, M. (2001). Globalización y Nueva Ruralidad en América Latina. En N. Giarreca (Comp.), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* (pp. 45-65). Buenos Aires: CLACSO.
- The Porter Voice Collective. *The Porter Voice Collective: We listen, celebrate, amplify and elevate the porter voice*. Recuperado de <https://theportervoicollective.org>
- Universidad de San Martín de Porres (2020, julio 17). Nuevas Rutas del Turismo Interno Sostenible a Raíz de la Reactivación Económica [Archivo de video]. Recuperado de <https://fcctp.usmp.edu.pe/sostenibilidad/nuevas-rutas-del-turismo-interno-sostenible-a-raiz-de-la-reactivacion-economica/>
- U.S. Agency for International Development (USAID) (2010). Programa de Formación de Líderes Comunitarios (as) Módulo 2: Diagnóstico y Planificación Comunitaria (manual).
- Valcárcel, M. (2011). Rural Clásico, Nueva Ruralidad y Enfoque Territorial: El caso Peruano. En F. Guardia & O. Toro. (Eds.), *Educación rural Andina. Capacidades tecnológicas y desafíos territoriales* (pp. 17-46), Arequipa: DESCO, Educación Sin Fronteras. Recuperado de [https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/1010/educarural\\_prs\\_VF.pdf](https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/1010/educarural_prs_VF.pdf)

- Vera, M. (2015, mayo 21). Todo es caminar: 40 años de Explorandes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/cuscosparalelos/2015/05/todo-es-caminar-40-anos-de-explorandes/>
- Villar, E. (2017). *Las Sombras del Camino Inca: La Paradoja entre las Políticas Públicas de Turismo y los Derechos Laborales, años 2008-2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8191>
- Wayki Trek. *Wayki Trek Tour Operators: Under Indigenius Management*. Recuperado de <https://www.waykitrek.net>
- Webb, R. (2013). *Conexión y Despegue Rural*. Lima: USMP Fondo Editorial.
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M., & Negrete, J. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como Pieza Clave en la Transición hacia el Desarrollo Sustentable en el Sector Turístico. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 14(1), 127-139. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5348934>
- World Tourism Organization. *A United Nations Specialized Agency*. Recuperado de <https://www.unwto.org>





**Anexos**

## Anexo A

### Guía línea de tiempo

- **Paso 1:** Explicar objetivo del ejercicio.

**Objetivo:** La línea del tiempo permite identificar cambios, continuidades, etapas o periodos significativos en la historia de la empresa, los cuales tienen influencia en los eventos del presente y posibilitan el futuro.

- **Paso 2:** Trazar una línea donde se irán colocando los eventos más importantes de la historia de la empresa.
- **Paso 3:** Se realizan las preguntas clave, dando tiempo para que se dialogue y se sinteticen en frases cortas. Estas, serán escritas en la línea o en tarjetas.

Preguntas guías: ¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Cuáles fueron los hechos más importantes en su historia? ¿Cuáles fueron los periodos de crisis/auge por los que paso Explorandes? ¿Quiénes fueron los actores involucrados en estos hechos? ¿Qué lecciones deja cada hecho importante?

### Guía calendario de actividades anuales

- **Paso 1:** Explicar el objetivo del ejercicio

**Objetivo:** recoger información referida a cambios estacionales en el año (meses de lluvia, secos que se reflejan en el cierre de circuitos turísticos y afluencia de turistas, etc.), tiempo en que se hacen diferentes tipos de labores (planificación, estrategias de acción, capacitaciones, captación de fuerza de trabajo), organización de la empresa en circuitos turísticos, etc. Todo esto dará cuenta de la forma en que la empresa se organiza y se prepara para periodos de escasez, de crisis, etc.

- **Paso 2:** dibujar la actividad central de cada mes

**Preguntas guías:** ¿Cuándo se presentan las temporadas bajas y altas? ¿Por qué se caracterizan? ¿Cómo Explorandes organiza su calendario anual de trabajo (capitaciones, actividades, celebraciones, etc.)?, ¿En qué momentos del año contrata personal operativo, cuando comienza a operar los circuitos, etc.?,

- **Paso 3:** Escribir todas las actividades que se realizan por cada mes.

## **Guía entrevista a líderes Explorandes**

### **I. Información general:**

Fecha de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Sexo:

Lugar de residencia:

Cargo que desempeña:

Tiempo de trabajo en Explorandes:

### **II. Proceso Histórico: (sólo para dueño de Explorandes)**

Se deja abierta las preguntas en función a los puntos a profundizar luego de la aplicación de la línea de tiempo.

### **III. Sobre la estructura organizacional:**

1. ¿Como se compone la estructura organizacional de Explorandes? ¿Los cargos/funciones de los puestos de trabajo, siempre han sido los mismos o han variado en el tiempo? ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? ¿Este número ha variado en el tiempo? ¿Cuáles han sido los motivos de este incremento o disminución?

2. Sobre el personal administrativo: ¿Cuál es su perfil? ¿Cuáles son las necesidades que se buscan curbir?

3. Sobre el personal operativo: ¿Cómo fue el proceso de captación de fuerza de trabajo? Cuáles son sus comunidades de procedencia? ¿Cuentan con experiencia previa? ¿Además del trabajo con Explorandes, trabajan con otras agencias?

4. Explorandes ha devenido en una empresa familiar. ¿Siempre ha pensado en mantenerla así? ¿Considera que esta particularidad de la empresa contribuyó a su permanencia en el tiempo? (sólo para dueño Explorandes)

#### **IV. Sobre los grupos de interés y su relacionamiento:**

5. ¿Cuáles considera que son los principales grupos de interés de Explorandes? ¿Estos grupos han cambiado en el tiempo en función a la diversificación de servicios que ofrecen? ¿de qué forma? ¿Cuál es la relevancia de cada uno de los grupos de interés para Explorandes? ¿Cómo es la gestión con cada uno de ellos?

6. ¿Cuáles son los mecanismos/espacios de relacionamiento con cada uno de estos actores?

#### **V. Sobre las prácticas sociales y ambientales:**

7. Sobre las prácticas sociales: : ¿Cuáles son las prácticas sociales de Explorandes? ¿Por qué considera importante su gestión?

8. Sobre prácticas ambientales: ¿Cuáles son las prácticas ambientales de Explorandes? ¿Por qué considera importante su gestión?

9. Sobre las certificaciones: ¿Cuáles consideran que son los beneficios de contar con estas? ¿Cómo comenzaron los procesos de certificación? ¿Cuál fue el motivo?

#### **VI. Sobre percepciones:**

10. ¿Qué opina respecto al turismo de aventura en el Perú? ¿Cuál es el panorama del turismo de aventura frente a la COVID-19?<sup>21</sup>

11. ¿Cuál considera que es la percepción que tienen las empresas del rubro y grupos de interés sobre Explorandes?

12. ¿Cómo evaluaría los 40 años de operación? ¿Cuáles son los principales retos? ¿Cuáles son las expectativas y objetivos que se tiene sobre Explorandes?

---

<sup>21</sup> Pregunta incorporada en la entrevista realizada en el 2020.

## **Guía entrevista personal operativo**

### **I. Información general:**

Fecha de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Sexo:

Lugar de procedencia:

Cargo que desempeña:

Tiempo de trabajo en Explorandes:

### **II. Sobre su actividad**

1. Sobre su familia: ¿Por quiénes está compuesta? ¿A qué se dedica? ¿Cuáles son los motivos por los que se dedican a las actividades mencionadas?

2. ¿Hace cuántos años que usted es porteador/cocinero? ¿Cómo comenzó en esta actividad? ¿Es su actividad principal? ¿Qué beneficios le generan estas actividades? En caso no se dedica a otras actividades, ¿Le gustaría dedicarse a otras actividades? ¿Por qué?

3. Sobre su trabajo de porteador/cocinero: ¿Cuáles son sus funciones en la expedición? ¿Con quienes más trabaja en la expedición? ¿Cómo es la dinámica? ¿Ha cambiado la forma en que se lleva a cabo esta actividad? ¿En qué aspectos? ¿Es necesario contar con materiales o indumentaria especial para realizar esta actividad?

### **III. Sobre el trabajo con Explorandes**

4. Sobre la capacitación: ¿Explorandes realiza capacitaciones? ¿Sobre qué son? ¿Cree que las capacitaciones son de utilidad para realiza mejor su trabajo? ¿Considera que es importante cuidar los recursos naturales que se encuentran en el Camino Inca y el ambiente?

5. ¿Trabaja únicamente con Explorandes o también trabaja con otras agencias de turismo de aventura?. En caso trabaje con otras agencias, ¿Cómo consiguió el trabajo? ¿Considera que hay diferencias entre trabajar con Explorandes y otras agencias? ¿Cuáles son estas?

#### IV. A modo de balance

6. ¿Cómo describiría lo que significa para usted esta actividad? ¿Quisiera que sus hijos también trabajen como porteadores/cocineros en el Camino Inca? ¿Por qué? ¿A qué quisiera que se dediquen su familia y a sus hijos?

#### Guía entrevista a otros actores

##### I. Información general:

Fecha de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Sexo:

Lugar de trabajo:

Cargo que desempeña:

##### II. Sobre el Turismo en Cusco:

1. ¿Cuál es la relevancia del turismo en Cusco? ¿Cuáles han sido los principales eventos que lo han impactado? ¿Cuáles son los principales actores involucrados? ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas del sector?

##### III. Sobre el Turismo de Aventura:

2. ¿Cómo fue el surgimiento del turismo de aventura en Cusco? ¿Cómo se dio el proceso de institucionalización de este? ¿Cuáles son los principales actores involucrados y sus roles? ¿Cuáles son las instituciones que tienen mayor presencia? (sólo para especialistas y expertos).

3. ¿Desde su rol, cuáles considera que son las problemáticas y oportunidades a las que se enfrenta el turismo de aventura, en particular el que se practica en el Camino Inca? ¿Me podría contar sobre su experiencia?

4. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y los retos del turismo de aventura que se practica en el Camino Inca en los aspectos sociales, ambientales y arqueológicos?

#### IV. Sobre las Agencias de Turismo de Aventura:

5. ¿En su opinión, existen diferencias entre las agencias de turismo de aventura? ¿Cuáles serían las mas resaltantes? ¿A qué cree que se deba? ¿Estas diferencias se han reducido o incrementado en el tiempo?

6. Sobre las prácticas sociales y ambientales: ¿Las agencias de turismo de aventura gestionan los aspectos sociales, ambientales de su operación? ¿Lo considera importante?



## Anexo B

### Matriz de conceptualización

<b>Objetivos</b>	<b>Dimensión de análisis</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar las etapas de desarrollo de la agencia de turismo de aventura Explorandes.	Historia organizacional	¿Cómo ha sido el proceso histórico de la agencia de turismo de aventura Explorandes? ¿Cuáles son los principales sucesos históricos que impactaron en la agencia de turismo de aventura Explorandes?	Memorias de la agencia de turismo, informantes de la organización y externos, y fuentes documentales del contexto social, política y económico del país	Entrevistas semiestructuradas, línea de tiempo y fuentes documentales.
Identificar y analizar los recursos y estrategias empleadas por la agencia turismo de aventura Explorandes para adaptarse a las contingencias del entorno.	Dimensión organizacional interna y su relación con el entorno	¿Cuáles son los recursos con los que ha contado la agencia de turismo de aventura Explorandes? ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo? ¿Cómo la agencia de turismo Explorandes se ha relacionado con sus grupos de interés y en qué medida esto ha impactado en su permanencia?	Informantes de la organización, y fuentes documentales	Entrevistas semiestructuradas, línea de tiempo, calendario de actividades anuales y fuentes documentales.
Identificar y analizar las prácticas sociales y ambientales implementadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para mantener su continuidad en el tiempo.	La empresa y su impacto en el entorno	¿Cuáles son las prácticas sociales y ambientales implementadas por la agencia de turismo de aventura Explorandes para adaptarse al contexto y mantener su continuidad en el tiempo? ¿Cómo se configura la relación de la agencia de turismo de aventura Explorandes con el espacio natural y con las poblaciones locales?	Informantes de la organización y externos y fuentes documentales	Entrevistas semiestructuradas, calendario de actividades anuales, y fuentes documentales.