



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE SOCIOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO EN UNA PYME DEDICADA AL ECOTURISMO EN LA REGIÓN
METROPOLITANA: EL CASO DE ANDOANDES COMO PROYECTO DE
CONSULTORÍA DE PROCESO.**

**(Tesis para la obtención del grado académico de Licenciado en Sociología
y el Título Profesional de Socióloga)**

Alumna: Daniela Ureta Fagalde

Prof. Guía: Eduardo Lawrence Torrealba

2022

INDICE GENERAL

I)	Introducción.....	3
	1. Presentación del problema.....	4
	2. Relevancia metodológica.....	5
II)	Preguntas y objetivos de la investigación.....	6
	1. Preguntas de investigación.....	6
	2. Objetivos de investigación.....	6
III)	Términos de Referencia y supuestos de la investigación.....	7
	1. Términos de referencia del proceso de consultoría (TDR).....	7
	2. Supuestos de la Investigación.....	7
IV)	Antecedentes del estudio.....	8
	1. Situación actual del turismo a nivel mundial.....	8
	2. Nuevas miradas de desarrollo turístico sustentable.....	10
	2.1 Sobre el turismo sustentable o sostenible.....	11
	2.2 Desarrollo turístico sustentable.....	14
	2.3 Desarrollo turístico sustentable en Chile.....	15
	2.4 Gestión turística en Áreas Protegidas.....	17
	3. Estado actual del turismo en Chile.....	21
V)	Marco Teórico.....	22
	1. Desarrollo a escala humana.....	22
	2. Concepto de turismo sustentable.....	23
	3. Teoría de los sistemas.....	24
	3.1 Algunas definiciones de organización como sistema.....	24
	3.2 Diagnostico organizacional.....	27
	3.3 El modelo de las 7 "S"	28
	3.3.1 Shared Values.....	29
	3.3.2 Strategy.....	30
	3.3.3 Structure.....	31
	3.3.4 System.....	32
	3.3.5 Skylls.....	33
	3.3.6 Style.....	34
	3.3.7 Staff.....	35
	4. Conclusiones bibliográficas.....	36
VI)	Marco Metodológico.....	37
	1. Tipo de estudio.....	37
	2. Anatomía de la investigación.....	38
	3. Universo o muestra del estudio.....	38
	4. Instrumento de recolección de datos.....	39
	5. Plan de análisis.....	39

5.1 Aplicación del modelo de las 7's.....	39
- Shared Values.....	39
- Strategy.....	41
- Structure.....	42
- System.....	53
- Skylls.....	56
- Style.....	57
- Staff.....	59
5.2 Recolección de datos.....	60
a) Observación participante.....	60
b) Entrevista a colaboradores y clientes.....	66
c) Análisis FODA.....	68
VII) Resultados finales.....	69
1. Propuesta de planificación para diseño estratégico para la organización	
AndoAndes.....	69
2. Conclusiones finales.....	70
VIII) Bibliografía.....	71

I) Introducción

En las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo y como un importante motor de desarrollo económico y social para los países. Sólo en Chile ha aumentado en casi un 8% anual la llegada de extranjeros al país, potenciando enormemente el mercado y siendo una fuente económica importante para el desarrollo humano, otorgando crecimiento con bajo impacto socioambiental. Así, el turismo, bien ejecutado, representa un tipo de desarrollo sustentable que genera crecimiento en sectores económicos emergentes de la sociedad, en especial a los habitantes de las localidades donde se desarrolla. Las cifras indican que el 78% de los turistas internacionales que visitan Chile tienen como objetivo principal un viaje con intereses en los atractivos naturales y experiencias ligadas al ecoturismo

AndoAndes es una empresa operadora de ecoturismo receptivo con más de 10 años de experiencia en el mercado nacional que nace con la intención de implementar actividades de ecoturismo y amigables con el medioambiente. Se ha desarrollado con éxito a lo largo del tiempo y ha crecido de la mano del desarrollo turístico de nuestro país, ofreciendo productos especializados en el segmento aire libre, como caminatas y paseos a caballo, principalmente. Apreciando lo espectacular que es el Valle de Maipo como destino, su ecosistema, glaciares, ríos, flora, fauna y sin duda, su gente. Trabaja para brindar un servicio de calidad y completo, deseando reunir a los Andes y la vida al aire libre a las personas que deciden viajar con la empresa. AndoAndes sigue operando de la misma forma desde su inicio: experiencias de un día completo de ecoturismo (trekking, cabalgatas y rafting) para viajeros mayormente extranjeros en un formato que mezcla la conexión y aprendizaje del entorno natural y social, tratando de impactar lo menos posible los lugares donde opera. Sin embargo, los nuevos tiempos y las nuevas miradas sobre el rubro ecoturístico implican un enfoque más profundo de los nuevos conceptos de sustentabilidad, poniendo énfasis tanto en los aspectos sociales como medio ambientales. Si bien, esto ha sido uno de los objetivos principales de la empresa desde que se conformó, aún queda mucho trabajo por delante para lograr desarrollarlo de manera integral, dado lo anterior, se requiere un plan de acción actualizado, con metas y propósitos que apunten a mejorar y dar un tracking cambio adaptativo en esta materia.

Como mencionábamos en el párrafo anterior, la empresa en estudio ha ido desarrollando su buen trabajo en torno a los conceptos básicos de ecoturismo, preocupándose de proteger el entorno e involucrar a las comunidades de los lugares donde opera. En 2019 se hizo un avance importante en estas materias: incluyendo en sus productos los servicios, comercios y emprendimientos de la zona; también mejoró y profundizó el uso de insumos que no impactaran el medio ambiente. AndoAndes, ya realiza importante aporte en las zonas donde se desarrolla y siendo un aporte para este nuevo paradigma sobre la actividad turística. Uno de sus principales destinos es el Cajón del Maipo, este lugar tiene un tremendo potencial turístico, muchos extranjeros de paso por Santiago se animan a visitarlo, tanto por sus paisajes como por su gente y su cultura. Lamentablemente hoy en

día está siendo intervenido fuertemente por las empresas mineras y, como consecuencia, hay un riesgo inminente en la degradación del ecosistema.

Lamentablemente, la crisis que vive el país por los acontecimientos ocurridos en el último tiempo tiene al sector agonizando y perdiendo su fuerza y potencial importancia en el desarrollo económico. Para subsanar esto, es necesario levantar la industria repensando su desarrollo y potenciando su motor en un cambio social que involucre y haga parte a los actores de las comunidades; además de ir impactando positivamente, cada vez más, en el cuidado y protección del medioambiente. De esta forma, retomar el ritmo ascendente de crecimiento del sector, también posicionándolo como una de las principales fuentes de desarrollo económico del país.

El fin de esta intervención es diseñar plan para que la organización pueda desarrollar una estrategia de apoyo a la empresa AndoAndes para potenciar un cambio social en su operación. A través de diagnóstico organizacional que identifique las problemáticas y luego se lleve a cabo la propuesta que aporte a posibles soluciones y logro de objetivos.

Este trabajo es una consultoría, ya que el rol de agente de la investigadora constituye un rol de agente de cambio o consultor para ayudar al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación. Esto lleva al concepto de “consultoría de proceso” acuñado por Edgar Shein (1969,1978), en el cual el “rol del consultor es ayudarlo a la organización a hacer un diagnóstico de sí misma, a seleccionar sus propias respuestas de adaptación y a determinar su propio proceso.

1. Presentación y relevancia del problema

AndoAndes es una empresa ya consolidada en el mercado del turismo nacional, tiene una amplia trayectoria, cuenta con el sello de calidad turística y certificado de excelencia de Trip Advisor. Está asociada a varias agencias nacionales e internacionales, además de varios hoteles. Todo lo anterior, ha sido de gran aporte para que la empresa mantenga un gran flujo de pasajeros durante el año. La principal línea de negocio son los full day, experiencias de un día completo, principalmente en la zona del Cajón del Maipo, existen alrededor de 20 productos de los cuales 5 son los principales. Existen dos modalidades de experiencia para los pasajeros: está el tour regular o grupal donde pueden participar hasta 12 personas o en grupos privados donde el turista puede confeccionar su experiencia a su medida. La empresa está completamente enfocada al ecoturismo que es una forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, el objetivo es que los pasajeros conecten con áreas naturales y con la cultura de la comunidad local. Dado que la empresa si es un aporte económico y social, es necesario que siga trabajando su potencial trabajo alineado a lo socioambiental, para lograr ser pionera y líder en términos de sustentabilidad.

De esta forma, el objetivo de este diagnóstico es evaluar, en el funcionamiento de la empresa, el desarrollo turístico sostenible que debe fundamentarse sobre criterios de sustentabilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. El desarrollo sostenible es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad, permitiendo conservar nuestro capital

natural y cultural, incluyendo las áreas protegidas. Siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende (Conferencia Mundial del Turismo Sostenible: 1995). Y en base a este concepto intervenir y aportar para que este eje central se cumpla.

De este modo, la empresa debe garantizar la promoción de la conservación, reducir el impacto en la naturaleza y afectar positivamente a las actividades socio-culturales de la población local, esta es la temática madre de esta intervención, dado que estas dimensiones son las que están tomando mayor énfasis en las nuevas formas de entender el ecoturismo. Esto significa, involucrar a la comunidad local no solo consumiendo y dejando dinero en el lugar, sino que conectar con las necesidades de la gente y de cómo se puede aportar de una forma poco invasiva y más colaborativa con la población, también cuidando el entorno natural. La zona del Cajón del Maipo tiene una gran riqueza cultural y natural, por lo que se hace fundamental que la empresa integre todas las dimensiones necesarias para dar un giro completamente sustentable en el desarrollo de sus productos turísticos. Así, volver a replantearlos y optimizarlos para lograr un aporte real a las comunidades y el medio ambiente.

2. Relevancia teórica, metodológica y práctica del estudio

El presente trabajo tiene como principal objetivo proponer un análisis crítico de la empresa como una alternativa para su positivo desarrollo organizacional, direccionado su actividad ecoturística, potenciando las dimensiones de sustentabilidad y su impacto en lo socio-ambiental. Entendiendo que esta disciplina del desarrollo organizacional es la base para poder implementar una estrategia de cambio planificado en empresas y organizaciones, finalmente aportar al mejoramiento de procesos y objetivos. Este cambio planificado en el pretende intervenir la empresa AndoAndes, entendiendo que cuyo pilar se fortalece toda vez que los gestores de las empresas turísticas reconfiguren la crítica hacia un sentido de gestión y cambio o giro hacia un plano más social y sustentable. En otras palabras, implica que el gestor repiense y reconfigure, en torno a los cambios sociales, las estrategias dirigidas hacia el desarrollo organizacional de la empresa.

Para esto, se trabajarán los objetivos desde la Teoría de Max Neff sobre el “Desarrollo a escala humana”, analizando el concepto de sustentabilidad, en torno a la variable de satisfacción de las necesidades grupales y sus esfuerzos colectivos. Se asociará a la Teoría de Sistemas y la disciplina del Desarrollo Organizacional como formas para satisfacer estas necesidades. La metodología será aplicada en base a los conceptos desarrollados por Sierra Bravo y las 7s de McKinsey incluyendo las modificaciones y actualizaciones introducidas por Eduardo Lawrence. Se Aplicará una observación participante, cuestionario a miembros de la empresa y sus turistas; además de realizar un análisis FODA que permita ver el estado de la empresa y plantear el camino para una estrategia organizacional para llevar a la organización al estado esperado planteado en la problemática.

II) Preguntas y Objetivo de la investigación

1. Preguntas de Investigación

1.3.1. ¿Es la empresa AndoAndes una organización comprometida con los nuevos modelos de turismo sustentable?

1.3.2. ¿En la estructura de trabajo de AndoAndes está implementado el concepto actualizado de sustentabilidad?

1.3.3. ¿Los miembros de la organización consideran que AndoAndes está comprometida con los nuevos conceptos de sustentabilidad?

1.3.4. ¿Qué aspectos, considerando lo anterior, aportan a la construcción de un análisis FODA para una estrategia organizacional para lograr ser una empresa totalmente sustentable?

2. Objetivos del Estudio

Objetivo general

- Indagar en el sistema social: PyME Ando Andes de cara a diagnosticar e investigar sus estructuras y procesos para diseñar la facilitación de su mejoramiento y adaptación a un funcionamiento completamente sustentable

Diseñar un plan de facilitación de procesos para la Pyme AndoAndes, utilizando un diagnóstico de sus estructuras y procesos, mejorando su adaptación a un funcionamiento operacional completamente sustentable.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico organizacional sistémico de la PyME de Ecoturismo Ando Andes a través del modelo de las 7s de McKensey modificado por el profesor Eduardo Lawrence
- Investigar los aspectos internos y externos de la organización que condicionan el diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo sustentable de la PyME

III) Términos de referencia y supuestos de la investigación

1. Términos de referencia del proceso de consultoría (TDR)

La empresa AndoAndes, una PyME de la Región Metropolitana, ha encomendado una investigación de diagnóstico a la egresada de Sociología Daniela Ureta, que posibilita la oportunidad de la elaboración por su parte de un proyecto de tesis para la obtención del grado académico de Licenciada en Sociología y el título profesional de Socióloga. De acuerdo con el encargado de Graduación de la Escuela de Sociología, en el marco de esta ocasión, se le solicita a la egresada de la carrera lo que sigue:

1. Elaborar un diagnóstico organizacional de la PyME que cubra sus principales estructuras y procesos estableciéndose las relaciones entre sus componentes.
2. Investigar en la organización de manera tal de obtener información útil para la futura actividad de planificación estratégica, prevista para el segundo semestre del presente año.
3. Combinar los procedimientos con el propósito de articular la información en un estudio cuyo informe final será considerado una tesis de grado por la UAHC.
4. Poner a disposición de los colaboradores de la empresa las recomendaciones que se derivan de los resultados de las investigaciones para los efectos de sentar las bases para que puedan desarrollar un plan estratégico
5. El plazo de entrega de este informe será a fines de abril 2022.
6. Todo el procedimiento deberá estar alineado con las exigencias académicas que disponga la Escuela
7. Todo cambio a lo expuesto en estos TDR deberá ser consensuado entre las partes que supervisan el proyecto.
8. Los gastos de oficina de la investigación en materiales y comunicación corren por parte de la empresa

2. Supuestos de la Investigación

- Ando Andes actualmente tiene bien posicionado el sello de empresa de actividades al aire libre y de ecoturismo. Sin embargo, con los nuevos tiempos es necesario dar un vuelco más importante al concepto de sustentabilidad y realizar un mayor aporte social en el desarrollo de su actividad. Al observar la organización, se perciben varias falencias en este ámbito, por lo que la idea es proponer observaciones para que puedan llevar a cabo el diseño de un plan estratégico de mejora.
- Con el diagnóstico organizacional se podrá analizar cómo está estructurada la empresa y su funcionamiento, de esta forma detectar aquellas partes dónde la está “al debe” con las posturas actuales de sustentabilidad, poniendo especial énfasis en el aporte comunitario que hoy está realizando y también reduciendo al máximo el impacto medioambiental.

- Internamente las personas están capacitadas en los conceptos básicos de ecoturismo y sustentabilidad, pero al día de hoy pocas empresas desarrollan planes de intervención con las comunidades y usan medidas para mitigar los impactos en el entorno natural y cultural. La idea es intervenir en el accionar de la organización y revisar sus objetivos.
- Falta un plan estratégico para seguir desarrollando los objetivos en función de la sustentabilidad y relación comunitaria, es por eso, que este diagnóstico organizacional será un camino a mediano corto plazo para que la empresa sea la numero uno en estos aspectos.
- Como se mencionaba anteriormente, existe la noción de que la empresa no cuenta con un plan estratégico para desarrollar los aspectos de cambio social y sustentabilidad en sus productos turísticos. La idea es empezar de adentro hacia afuera, es decir, que la empresa internamente adopte los conceptos, posteriormente aplicarlos levantando los requerimientos de la comunidad y planteando una forma de impactar lo menos posible al medio ambiente.

IV. Antecedentes del estudio

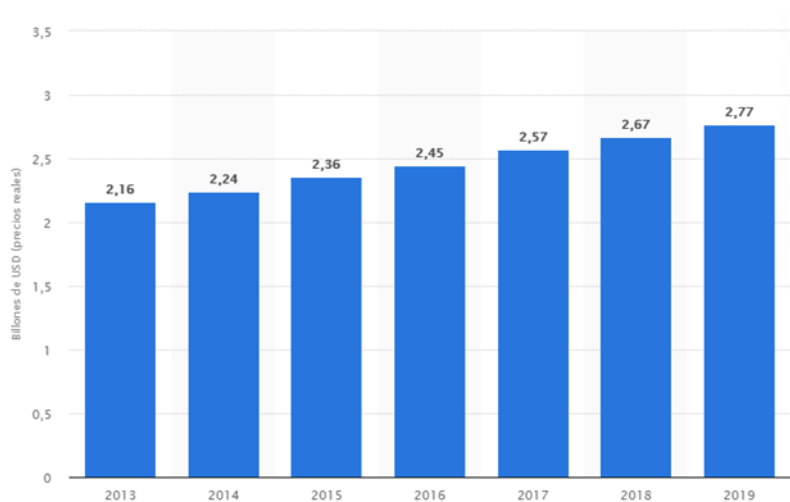
1. Situación actual del turismo a nivel mundial

El desarrollo del sector terciario de la economía (la prestación de servicios) ha ido desplazando el empleo de en el terreno de la industria manufacturera o la de capital intensivo ocasionando grandes transformaciones en la estructura del empleo a nivel mundial. Parte importante del sector terciario o “de la industria sin chimeneas” lo constituye el turismo en el que, como en otras actividades de la Economía, se pone de manifiesto la presencia de grandes corporaciones internacionales que organizan e implementan importantes programas a nivel global que movilizan muchos millones de dólares. No obstante, estas compañías co-existen con microempresas y otras de tamaño pequeño que operan en espacios locales y/o nacionales. Estas últimas están en condiciones de ofrecer programas turísticos complementarios a los ofertados por los consorcios internacionales o paquetes turísticos independientes de gran atractivo por su flexibilidad y por estar concebidos para atender a las necesidades y deseos de los turistas, entre los que se destacan los segmentos de jóvenes y de Tercera Edad.

Sin duda, la pandemia marca un antes y un después del turismo a nivel mundial, para esto es importante considerar lo que veremos que pasaba con el turismo antes de la pandemia y como ésta afecto su desarrollo y su mirada a futuro.

El 2019 la OMT entregaba datos muy alentadores sobre el crecimiento del rubro a nivel internacional destacando que “las llegadas de turistas internacionales en 2018 han

aumentado en todas las regiones, siendo Asia y Pacífico la región con mayor crecimiento de llegadas internacionales” (OMT: 2019). De este modo el área del turismo se iba posicionando como un área muy importante en el crecimiento económico a nivel mundial, el siguiente grafico muestra su evolución de la aportación directa del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2019 en billones de dólares.



Se destaca la preocupación por aplicar políticas de sustentabilidad para su desarrollo. Así lo mencionaba el secretario general de la Organización mundial de Turismo, Zurab Pololikashvili en sus declaraciones: *“el crecimiento conlleva más responsabilidad en términos de asegurar una gestión de destino efectiva que minimice cualquier efecto adverso del turismo. Gestionar el turismo de la manera más sostenible en beneficio de todos es más crítico que nunca. Necesitamos crecer más en valor en lugar de sólo en volumen”*. Surge la idea de destinos turísticos inteligentes que se enfocan en ejes asociados a la sostenibilidad, gobernanza, accesibilidad, innovación y tecnología.

Si bien, la actividad turística es considerada como un sector de la económico potencialmente limpio, no siempre se desarrolla de manera sostenible. El turismo no regulado o sin conciencia también tiene consecuencias sociales y medioambientales, como la saturación de los destinos, el impacto en la geología y los desechos no renovables. Se estima que la industria hotelera es la principal fuente de residuos en todo el mundo. Sin embargo, cada vez son más las empresas y personas que apuestan por el turismo sostenible, una forma de conocer y apreciar los paisajes que nos regala la naturaleza, pero haciéndolo de una forma responsable y respetuosa con ella.

Debido a la pandemia, el turismo se ha visto fuertemente afectado, siendo de las actividades económicas más deterioradas. Los ingresos se han reducido fuertemente y los prestadores de servicios han visto caer sus negocios. Pero la pandemia ha ido potenciando aún más el desafío de seguir desarrollando turismo sostenible y posicionándolo como una

actividad limpia y con un impacto positivo sobre el planeta, *"Esta crisis nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo y resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa"* sigue el secretario de la OMT. Con la parálisis que ha sufrido se han visto las consecuencias económicas y se ha valorado su aporte en la economía mundial, ya que son innumerables los países, comunidades y puestos de trabajo que han sufrido pérdidas y daños, que en muchos casos son irreparables. Sin embargo, los lugares siguen ahí esperando que pase este crudo escenario para que los visitantes puedan volver a viajar y recorrerlos.

2. Nuevas miradas de desarrollo turístico sustentable

Se suma a lo expuesto, la progresiva toma de conciencia de parte considerable de la población mundial por atender al cambio climático y al imperativo del desarrollo sustentable en el sector turístico, en especial, por su segmento de micros y pequeños emprendimientos. Esto se aplica a la empresa bajo investigación y uno de los criterios distintivos para conferirle identidad propia es justamente la incorporación original de la sustentabilidad como componente importante de su misión. Este punto formará parte de la investigación en las dos partes que la conforman: Análisis Organizacional y Diagnóstico Estratégico.

Hoy en día existe lo que se llaman criterios globales sobre turismo sostenible, que buscan ser un marco conceptual y de medición para que las empresas que desarrollen esta actividad se mantengan dentro estos términos de referencia. Los criterios se organizan alrededor de cuatro temas: planificación eficaz para la sostenibilidad, maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, fortalecimiento del patrimonio cultural y minimización de impactos negativos en el medio ambiente, aplicándose a toda la industria turística (GSTC,2016).

Anteriormente se mencionó algo sobre el turismo de masas, que sería el modelo nocivo en lo que refiere a la sustentabilidad, que fue durante mucho tiempo apreciado por su gran aporte económico no considerando su fuerte impacto a nivel socio ambiental y sus enormes consecuencias en los atractivos turísticos, en especial la dificultad que se genera en la relación con las comunidades donde se desarrollan las actividades. Por todo lo anterior, y con la nueva conciencia derivada del cambio climático, se vuelve fundamental poner en marcha planes de turismo sostenible. Debe predominar el cuidado por los destinos, controlando el flujo de turistas por lugar e incorporando a la gente que habita los lugares, haciéndolos partícipes de los productos, hoy en día el viajero también tiene una mayor conciencia y necesidades de experimentar las realidades culturales de los países que visita.

2.1 Sobre el turismo sustentable o sostenible

Áreas protegidas y desarrollo turístico Sustentable:

Originalmente, la idea de proteger determinados espacios naturales obedece a, por lo menos, dos razones principales: a la preservación de los lugares sagrados, donde se prohibió el uso e incluso la presencia humana, y a la conservación de reservas de recursos naturales. Esta última, la conservación de reservas de recursos naturales estratégicos es también una idea antigua.

Según las Unidades de Conservación en Brasil¹, *“Las reservas naturales, aparecen ya en los registros históricos de los asirios² alrededor del 700 A. C. Los romanos, ya se preocupaban por mantener reservas de madera para la construcción de navíos, entre otros productos. En la India, reservas de caza reales fueron establecidas en el siglo III. Los señores feudales separaban una parte significativa de sus bosques para las reservas de madera, la caza y la pesca. Las potencias coloniales en África, a lo largo de los dos últimos siglos, también reservaron espacios para la conservación de ciertos recursos naturales”*.

Sólo a partir de mediados del siglo XIX, cuando se toma conciencia del poder transformador de la acción antrópica y la disminución de áreas “hipotéticamente” en condiciones prístinas se hizo evidente, comenzaron a definirse espacios para la conservación de los paisajes naturales. Así, los lugares elegidos eran los que contenían paisajes únicos que debían ser protegidos.

El primer parque creado con este concepto fue el Parque Nacional de Yellowstone en 1872 en los Estados Unidos. Más tarde, varios países comenzaron a crear áreas protegidas: en 1885, Canadá creó su primer parque nacional, Nueva Zelanda lo hizo en 1894, y Sudáfrica y Australia en 1898. En América Latina, México estableció su primera área protegida en 1894, Argentina en 1903, y Chile en 1926, creando el Parque Nacional Vicente Pérez Rosales en la provincia de Llanquihue, región de Los Lagos.

Cincuenta años después de la creación de Yellowstone, sin embargo, todavía no existe una definición mundialmente aceptada sobre los objetivos de los parques nacionales. Con tal fin se realizó la Convención para la Preservación de la Flora y Fauna en 1933 en Londres, Inglaterra. En esa ocasión se definieron tres características de los parques nacionales:

¹ Programa de monitoreo de Áreas Protegidas de Brasil (2019)

² Asiria fue un imperio de la antigüedad situado en el suroeste asiático, que ocupaba el norte de la antigua Mesopotamia, mientras Babilonia ocupaba la parte sur. Sus límites fueron, al sur Caldea (Babilonia), al este la Media y al oeste Siria

- Zonas controladas por el gobierno,
- Áreas para la conservación de la fauna y la flora, objetos de interés estético, geológicos y arqueológico, donde la caza está prohibida, y
- Áreas de visita pública.

En 1959 fue elaborada por las Naciones Unidas la primera *lista de parques nacionales y reservas equivalentes*. La *Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza* (IUCN) estableció, en el año siguiente, la *Comisión de Parques Nacionales y Áreas Protegidas* (WCPA), con el objetivo de promover, supervisar y orientar la gestión de estos espacios.

El “*Acuerdo de Durban*”, derivado del 5^º Congreso Mundial de Parques, celebrado en Sudáfrica en el 2003, fundamentó el compromiso de conservación de la biodiversidad en dos pilares:

1. Las áreas protegidas
2. Las poblaciones humanas

En 2014, se realizó el 6to Congreso Mundial de Parques en Sydney Australia. Al final del evento se elaboró una carta llamada “*La Promesa de Sydney: Nuestra Visión*”, que articula una serie de recomendaciones resultante del evento con el fin de elevar la implementación de objetivos para la conservación.

En Chile, un área silvestre protegida, es un área definida geográficamente, que haya sido designada o regulada y administrada a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación³.

De acuerdo a la Unión Internacional para la Conservación de la naturaleza: corresponde a un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados.

De acuerdo a la definición de *The Nature Conservancy* (TNC), “se entiende por áreas protegida una parcela de terreno (o un cuerpo de agua) que se caracteriza por los siguientes rasgos: i) tiene límites definidos; ii) es manejada y protegida por un individuo o entidad identificable, usualmente una agencia de gobierno. Cada vez más, sin embargo, los gobiernos delegan la responsabilidad de las áreas protegidas a otras entidades privadas, públicas o una combinación de ambas; iii) ha establecido objetivos de conservación que su dirección lleva adelante”⁴

³ Según Decreto Supremo N° 1963, de 06.05.1995, del Ministerio de Relaciones Exteriores, promulga el Convenio sobre Diversidad Biológica

⁴ <https://www.nature.org/es-us/que-hacemos/nuestra-vision/perspectivas/proteger-naturaleza-mediante-alianzas-autenticas/>

En Chile estas áreas están administradas por el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), creado mediante la Ley N° 18.362 de 1984, corresponde a aquellos ambientes naturales, terrestres o acuáticos que el Estado protege y maneja para lograr su conservación.

En Chile, las áreas protegidas del Estado están conformadas por parques nacionales, reservas nacionales, reservas forestales, monumentos naturales, santuarios de la naturaleza, bienes nacionales protegidos, parques y reservas marinas y áreas marinas costeras protegidas. Algunas de estas administradas por otras entidades como el Ministerio de Bienes nacionales y el Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca).

Según CONAF (Corporación Nacional Forestal), Chile actualmente cuenta con 100 áreas silvestres protegidas, distribuidas en 36 Parques Nacionales, 49 Reservas Nacionales y 15 Monumentos Naturales, las que en total cubren una superficie aproximada de 14,5 millones de hectáreas, equivalentes al 20% del territorio nacional.

Las áreas protegidas son el espacio de representación de la diversidad de ecosistemas, especies, paisajes y culturas presentes en nuestro territorio. El patrimonio natural y cultural que protegen estas áreas representa el interés por la conservación de la biodiversidad y de la historia, y a su vez, contribuye al desarrollo de espacios donde crecientemente visitantes chilenos y extranjeros pueden descubrir, disfrutar, aprender y conectarse con la naturaleza.

Con respecto al desarrollo turístico en las Áreas Protegidas, la UICN afirma que “...a nivel internacional, las visitas a áreas protegidas aumentan cada año, al igual que el gasto turístico asociado a las mismas. Actualmente, se reciben 8 mil millones de visitantes por año. Los turistas en áreas protegidas a nivel global gastan más de US\$ 600 mil millones en el país de destino, además de otros gastos no asociados a servicios de turismo propiamente tal, que corresponden a US\$ 250 mil millones.”

Hoy, es innegable que el desafío que enfrenta el desarrollo turístico es cada vez mayor. Debido a esta situación, éste demanda infraestructura y servicios de calidad, que incrementen la eficacia de su funcionamiento, disminuya su impacto y por sobre todo esté alineado desde su concepción a mantener, mejorar, preservar y conservar factores y rasgos ambientales y socioculturales distintivos de cada destino.

Según Sernatur 2011, el 78% de los turistas internacionales que visitan Chile por vacaciones, consideran la naturaleza como la razón más influyente que motiva su viaje. Este dato justificó, los planes ya existentes de desarrollar el turismo en las distintas Áreas protegidas del país, utilizando estas unidades como base estratégica para un desarrollo turístico sustentable, ya que estas representan una enorme diversidad de paisajes, cultural y biodiversidad a lo largo de nuestro territorio.

2.2 Desarrollo turístico sustentable

Significa que se debe planificar el crecimiento de este sector, basados en tres aspectos principales:

- Ambiental: la actividad minimiza los impactos al medio ambiente (flora, fauna, agua, suelos, uso de energía, contaminación, etc.) y busca beneficiar a los espacios naturales en donde se desarrollan las actividades turísticas.
- Sociocultural: El desarrollo no perjudica a la estructura social de la comunidad donde se desarrolla ni busca generar impactos negativos en su cultura. Además, su estructura permite el respeto de los derechos de las personas y las comunidades.
- Económico: Inserta dentro de una economía responsable, debe ser suficientemente solvente, para contribuir al bienestar económico de la comunidad local y consecuentemente contribuir a mejorar de manera sólida y sostenida la calidad de vida de esta. Una empresa sostenible debe beneficiar no solo a sus dueños, sino también a sus trabajadores y a sus vecinos.

Cuando se toma en cuenta estos tres aspectos en la planificación del sector, esto se le llama “triple rentabilidad”. Esto significa manejar un negocio, organización o gobierno, de tal forma que no destruya los recursos – naturales, culturales, o económicos – de los que depende. De hecho, una empresa que se administra así puede disminuir y mitigar sus impactos negativos y seguir siendo rentable económicamente, mientras que beneficia las áreas naturales y comunidades locales.

Según la OMT, el “turismo sostenible” se aplica a cualquier viaje, que puede incluir hasta el “turismo de masas”, que hace un intento de reducir sus impactos ambientales y socioculturales adversos.

Las directrices para el desarrollo del turismo sostenible y sus prácticas de gestión son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos incluyendo el turismo masivo y los diversos segmentos turísticos. Lo relevante es que desde su concepción y planificación el desarrollo del sector contemple los principios de asegurar la conservación tanto de los rasgos socioculturales, como medioambientales y pueda económicamente ser rentable para que permanezca en el tiempo y pueda contribuir con beneficios a los diferentes actores que participan de este desarrollo, principalmente a las comunidades locales. Debe existir un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y se mantenga a través de las generaciones.

La OMT declaró en 1988, que el turismo sostenible es *“concebido como aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida”*.

Los productos del turismo sostenible son productos que funcionan en armonía con el ambiente, la comunidad y las culturas locales, de modo que estos se convierten en beneficiarios permanentes.

Según el *Acuerdo de Mohonk*⁵, del año 2000: “*Turismo sostenible es cualquier clase de turismo que busca minimizar el impacto sociocultural a la vez que provee beneficios económicos a las comunidades locales y los países que lo albergan.*”

De acuerdo con los principios establecidos por la *Secretaría de Turismo de México*, para el desarrollo turístico sustentable, estos deben

- Proporcionar experiencias de la más alta calidad a los turistas, ya que las necesidades actuales de los visitantes cada vez son más exigentes y requieren de un trato personalizado con servicios altamente calificados que se desarrollen en un medio ambiente y atractivos turísticos óptimos.
- Promover el desarrollo de la riqueza natural y cultural de cada región, cuidando así los atractivos y la identidad propia, de manera que éstos puedan contribuir al patrimonio nacional, y continuar siendo al mismo tiempo un enclave turístico.
- Difundir las ventajas y oportunidades que la actividad turística brinda a la economía local y al ambiente ya que, con un buen manejo de ésta, se pueden percibir ingresos significativos, los cuales serían de gran ayuda para mantener y mejorar la prosperidad del país, aplicándolos a la conservación de los recursos naturales.
- Mejorar el nivel de vida de las comunidades receptoras, creando fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento a la población, y contribuyendo al desarrollo de servicios paralelos que, en asociatividad, pueden ofrecer una mejor experiencia al turista.

2.3 Desarrollo turístico sustentable en Chile

En Chile las Áreas Protegidas, han sido histórica y crecientemente una motivación para visitantes nacionales e internacionales a visitar, contemplar y admirar las bellezas naturales que resguardan las Áreas Protegidas.

Hoy día, bajo la Institucionalidad Turística, creada bajo la ley de Turismo N° 20.423 del año 2010, vuelve a hacerse énfasis y potenciarse el desarrollo turístico sustentable en Áreas Protegidas. El título V de la Ley, le da a la Subsecretaría de Turismo un rol coordinador para Áreas Protegidas que sean priorizadas para el desarrollo turístico. De esta manera se está

⁵ Taller internacional convocado por el Institute for Policy Studies, 2000.

trabajando, desde ya hace algunos años, para impulsar el desarrollo turístico sustentable en diferentes unidades del SNASPE.

Hoy día, existe un *Plan de Acción de Desarrollo Turístico Sustentable de Áreas Protegidas del Estado*, que es parte de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento. Este Plan se trabaja de manera coordinada con CONAF, Ministerio de Bienes Nacionales, Ministerio del Medio Ambiente y Sernatur, para la puesta en valor de Áreas Protegidas, habilitando infraestructura pública, diversas herramientas de interpretación del patrimonio y desarrollo de concesiones de servicios turísticos que permitan, por una parte, diversificar la oferta en las áreas protegidas y comunidades aledañas y, por otra, potenciar la demanda, dándole valor a nuestras Áreas Protegidas como un patrimonio que tenemos que cuidar y dar a conocer de forma responsable.

Este Plan, ha implementado diferentes iniciativas que permitieran avanzar con una visión común hacia el desarrollo turístico y contribuir a fortalecer la gestión del uso público de las unidades. Esto está permitiendo que los visitantes tengan una mejor experiencia turística. Además, esto podrá aumentar los visitantes internacionales que visitan los parques nacionales u otras Áreas Protegidas, para que puedan aumentar la tasa de pernoctación en el país, conocer y valorar nuestro patrimonio, incentivar y aumentar el gasto turístico, diversificando nuestra matriz de desarrollo turístico, sensibilizar a la sociedad y contribuir al desarrollo local y regional asociado a las Áreas Protegidas (SERNATUR: 2018).

“El desarrollo turístico de nuestro país, está asociado a nuestro patrimonio natural y por eso estamos comprometidos en realizar un turismo sustentable, planificado, con consideraciones ambientales, con el involucramiento activo de comunidades locales que permitan que los beneficios del turismo sustentable puedan distribuirse con criterios de equidad.” (SERNATUR: 2018)

Este plan de acción pondrá en valor alrededor de 20 áreas protegidas de manera de ampliar la oferta turística diversificando las experiencias que puedan vivir los turistas, en base al trabajo coordinado entre la Corporación Nacional Forestal (Conaf), los ministerios de Bienes Nacionales, Medio Ambiente, y el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur).

En el periodo de implementación del plan, que aún sigue vigente durante el presente año, se construyó infraestructura habilitante como senderos, miradores, pasarelas, baños, estacionamientos y centros de visitantes, entre otras obras, con estándares de calidad y sustentabilidad.

El objetivo de este plan de acción es contribuir al desarrollo turístico del país, fortaleciendo las áreas protegidas y su sistema de gestión. Así, se busca crear las condiciones para atraer inversionistas y el fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos turísticos, lo que no sólo favorece a los visitantes, sino que también al desarrollo económico local.

En relación a lo anterior, el desarrollo turístico en áreas protegidas, ha presentado oportunidades y desafíos a todos los profesionales de la Industria: buscando asegurar la adecuada gestión del patrimonio natural con protección y mantención permanente de los procesos ecológicos y conservación de la biodiversidad; fomentando el respeto por la identidad cultural, los atractivos, los valores tradicionales y la interculturalidad; garantizando la distribución adecuada de los beneficios socioeconómicos derivados de la actividad turística, a través de la generación de empleos de calidad, de ingresos y de servicios sociales para las comunidades locales, permitiendo que las futuras generaciones puedan disfrutar de la riqueza biológica y cultural que estas áreas protegen.

2.4 Gestión turística en Áreas Protegidas

En esta sección, se aborda la gestión del turismo en áreas protegidas, destacando la presencia de elementos que son determinantes al momento de gestionar de forma adecuada la actividad en un área protegida. Si bien el turismo corresponde a una actividad que se vincula con las áreas protegidas, ésta requiere una gestión diferente de la desarrollada internamente en el área, por lo que es importante conocer la mejor forma en que esta actividad debe ser incorporada por las áreas protegidas, para de este modo cumplir con los objetivos de conservación y lograr los beneficios que el turismo puede generar en el ámbito económico, socio ambiental y cultural.

El adecuado desarrollo del ecoturismo en un área protegida puede constituir un factor clave para fomentar y apoyar la conservación del patrimonio natural y cultural, ya sea por medio de la generación de fondos a través de los servicios prestados, cobro de entradas, ayudando a cubrir y/o compensar los costos de conservación de las áreas naturales.

La UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), considera que el desarrollo del turismo en las Áreas Protegidas ayuda a cumplir al menos 12 de los 20 Objetivos de la Convención de Aichi.⁶

El año 2004, la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptó la promoción del turismo sustentable, incorporando el ecoturismo como una vía para la erradicación de la pobreza y la protección ambiental. Reconociéndose el turismo sustentable como una oportunidad para la conservación, protección y uso sustentable de la biodiversidad.

Los tres factores antes mencionados son oportunidades que el mercado mundial y las instituciones internacionales nos presentan para favorecer e impulsar el desarrollo turístico en nuestras áreas protegidas.

⁶ Las Metas de Aichi para la Diversidad Biológica conforman un conjunto de 20 metas agrupadas en torno a cinco Objetivos Estratégicos, que deberían alcanzarse de aquí a 2020. Forman parte del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020, aprobado en 2010 por la 10ª reunión de la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica.

En el país, también hay múltiples oportunidades de mercado para favorecer esta gestión, entre ellas se puede considerar:

Según (Balmford,2009) el 78% de los turistas internacionales que visitan Chile, tienen como motivo principal de su viaje el turismo de naturaleza. Esto es relevante, ya que en el contexto del turismo de naturaleza se ha identificado como una de las actividades con mayor crecimiento a nivel global.

El *Sistema nacional de Áreas Silvestres Protegidas* (SNASPE) tiene bajo protección el 19% de nuestro territorio bajo Parques y Reservas Nacionales y Monumentos naturales. Además, existen unidades de conservación marinas, Santuarios de la Naturaleza y Bienes Nacionales protegidos, estas últimas administradas bajo otras entidades del Estado.

Según las estadísticas de visitas de CONAF (Corporación Nacional Forestal), el año 2013 la demanda de experiencias y actividades dentro de las áreas protegidas aumento considerablemente, presentando una tasa de crecimiento de un 17%.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT 2015), el aumento de las visitas a aéreas protegidas y consecuentemente en el gasto turístico, aumentan cada año y, durante 2015 recibieron 8 billones de visitas alrededor del mundo.

Respecto a los beneficios económicos dentro de las ASP (de ahora en adelante, ASP- Áreas Silvestres protegidas), se ven reflejados en las políticas de concesiones dentro de algunas áreas donde se ofrecen servicios de alojamientos, actividades turísticas, gastronomía local, venta de souvenirs y entradas a las ASP. Esto significa la generación de polos de desarrollo económico y social para las comunidades aledañas en algunos casos. Genera empleos directos e indirectos, además de asociatividad entre la comunidad local, empresarios, emprendedores, comunidades, indígenas, organismos gubernamentales, entre otros.

En el ámbito sociocultural, la gestión turística en ASP permite acercar a las comunidades aledañas a los valores culturales existentes en el territorio. Además, permite acercar estas áreas naturales a todos los chilenos.

Es por lo antes mencionado que, en Chile, desde el año 2014, el desarrollo y gestión del turismo en áreas silvestres protegidas se ha definido como un lineamiento estratégico realizándose inversiones en mejora de instalaciones, apoyo a emprendedores y promoción agregando valor a la oferta turística nacional.

Durante la Conferencia sobre el Patrimonio Natural de Europa, que se hizo en Lose Hill Hall en el Peak National Park en 1985, fueron definidos tres principios fundamentales sobre los cuales es importante hacer mención:

- El turismo es una justificación económica para la conservación;
- El turismo es un medio de consolidar el apoyo a la conservación;

- El turismo puede hacer afluir recursos para la conservación.

De esta forma la actividad turística dentro de un área protegida surge no sólo como una necesidad de esparcimiento y recreación por parte de las personas, sino también como una forma de sustentar todo un conjunto de necesidades en el ámbito de las políticas públicas de conservación y administración de los propios parques.

“La preocupación por el desarrollo equilibrado y sustentable de la actividad turística no es nueva. El paradigma de la sostenibilidad, así como las enormes expectativas puestas en el turismo como factor de desarrollo regional y local, obligan a plantear con rigor los fundamentos de una planificación y gestión acorde con los recursos naturales y culturales, como garantía de futuro del sector y de su competitividad en el escenario internacional”. (Revilla, 2015)

En la cita mencionada anteriormente también se señala que un adecuado desarrollo, sustentable y equilibrado del turismo en un área protegida se presenta como la meta a lograr y el objetivo principal que se busca al diseñar e implementar distintos instrumentos de planificación en un área protegida. Sin embargo, se sabe que para lograr que el turismo sea más sostenible no solo consiste en controlar y manejar sus impactos negativos, sino que además se debe apostar por la creación de nuevos empleos e ingresos económicos promoviendo la protección y conservación del patrimonio natural. Las instituciones responsables de la gestión en las áreas protegidas pueden ser tanto la administración pública como propietarios privados, organizaciones no gubernamentales, fundaciones u otras entidades.

Para la realización de actividades en áreas protegidas se requiere tomar una serie de medidas de precaución y gestión, distinto al desarrollo de actividades en otras áreas sin esta denominación. La gestión y planificación turística en estas áreas toma una relevancia considerable, al tener que cumplir con normativas, ya sea nacionales o específicas de cada área, y definir los espacios para cada tipo de uso dentro de la misma.

Según Eagles, McCool, & Haynes, (2002, pág. 13) la planificación en áreas protegidas debe ser entendida como un proceso que “nos transporta del presente al futuro. Es esencial, por lo tanto, que los planificadores y los operadores turísticos sean conscientes de las tendencias sociales, políticas y económicas, ya que esas tendencias constituyen el contexto en que se integra la planificación”.

“Es importante señalar que cada parque y cada área protegida necesita un plan que describa cómo ha de gestionarse el turismo y el consiguiente desarrollo. El plan representa el futuro estado o condición deseado para el área protegida y el camino más eficaz y más justo para alcanzarlo. Describiría las metas y objetivos específicos fijados para el área en la ley, decreto o política gubernamental que determine su constitución, los objetivos de desarrollo turístico

y las medidas de gestión, preparación de presupuestos, financiación y zonificación necesarias para ello”, (Eagles, McCool, & Haynes, 2002⁷).

Para establecer y realizar una planificación adecuada del ecoturismo en áreas protegidas, Drumm & Moore 2002⁸, afirman que:

“Es importante comprender que la planificación para áreas protegidas ocurre dentro de un contexto de planificación general, que tiene distintos niveles y componentes. Cada nivel afecta a los otros. La razón de esto deriva del papel que las áreas protegidas desempeñan en el logro de metas de desarrollo local y regional que deben basarse en el concepto de desarrollo sustentable”.

En cuanto a los planes de manejo con los que se trabaja en un área protegida, Drumm & Moore (2002) afirma que existen dos tipos principales. Estos corresponden a planes generales de manejo y planes para la conservación de áreas protegidas, los que son, planes generales de manejo y plan para la conservación del área.

Los Planes de manejo, son preparados para cada una de las áreas protegidas en particular, cuentan con metas y objetivos generales establecidos para el sistema de áreas protegidas y es aplicada según la situación y entorno de cada área. El plan definirá los objetivos específicos para el adecuado manejo del área y el esquema de zonificación establecerá las estrategias, programas y actividades para lograr los objetivos establecidos.

Está diseñado para proporcionar lineamientos a los encargados de las áreas y de esta forma administrar el área por el periodo de tiempo definido en el mismo plan, por su parte los planes para la conservación de Áreas (PCA), se desarrolla como un complemento al Plan General de Manejo y en algunos casos es desarrollado como una alternativa a este. Este plan puede mencionar al ecoturismo como una estrategia para reducir las amenazas en el entorno o como una fuente de financiamiento para la conservación. En cualquiera de los casos, es necesario un Plan para el Manejo del Ecoturismo.

Por otra parte, Drumm y Moore (2002) mencionan que para un desarrollo adecuado del turismo en áreas protegidas es necesario contar con un Plan de Manejo del Ecoturismo el que consiste en una herramienta para guiar el desarrollo del turismo en un área protegida, el documento debe contener las ideas de las personas interesadas en la actividad turística y satisfacer los objetivos de conservación del área. Obteniendo como resultado un plan donde se establezcan recomendaciones dirigidas a las personas involucradas en la planificación y desarrollo del ecoturismo en un área protegida.

Para que exista una adecuada gestión del ecoturismo en áreas protegidas, se requiere la participación de diversos actores, que puedan aportar desde sus áreas de expertiz y de este

⁷ IUCN: Paul F. J. Eagles, Stephen F. McCool and Christopher D. Haynes, 2022. Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management

⁸ Andy Drum y Alan Moore, 2005. “Introducción a la planificación del ecoturismo”. Segunda edición. Editorial Ecoturism development.

modo llevar a cabo un manejo óptimo y sustentable del área protegida, cumpliendo los distintos objetivos propuestos en los planes de trabajo, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico del área.

3. Estado actual de Chile en el desarrollo sustentable

Por las razones expuestas se incluirá en el proyecto una breve presentación del desarrollo del turismo sustentable en el país, entendida como contexto útil para enjuiciar los elementos externos al funcionamiento de la empresa que se encuentra bajo análisis.

Tomando en consideración todo lo que este sector puede aportar al país y que el turismo en sí mismo ofrece la posibilidad de proporcionar felicidad para quienes lo practican, proveer desarrollo para las comunidades del entorno e impulsar el crecimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas. Es obvio, también, que el turismo es un sector que potencia integralmente y visibiliza los territorios, idealmente desde un enfoque sustentable. El país va avanzando en esta forma de desarrollar el rubro.

Chile ha decidido avanzar hacia un desarrollo sustentable del turismo, y con ello, se definió la sustentabilidad como un eje relevante para el desarrollo del turismo nacional y de los destinos turísticos del país. Para seguir avanzando en el tema Chile ha desarrollado un programa de sustentabilidad turística, enfocado a potenciar las buenas prácticas minimizando el impacto ambiental, valorando el patrimonio y las economías locales. El programa quiere fomentar los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiental, sociocultural y económico.

Para eso el Ministerio de Economía y Turismo han desarrollado un sello de distinción en este ámbito, este es el **sello S**, de sustentabilidad turística, que da los lineamientos básicos para que una empresa se desarrolle en este camino.

V. Marco Teórico

Discusión bibliográfica y Opción Teórica

Dado que se trata de un proyecto de consultoría y al ser una investigación aplicada con fines prácticos, la discusión teórica presentará solamente los conceptos básicos para orientar la interpretación de los resultados, poniéndose particular énfasis en la opción teórica y su articulación con las metodología y técnicas de investigación.

Así, se ha hecho una revisión de algunos conceptos imprescindibles para entender el proyecto en su conjunto.

1. Desarrollo a escala humana

Si bien esta tesis está enfocada a ser una consultoría de mejoramiento para una Pyme de turismo, el concepto más importante es la sustentabilidad. Para esto es importante tomar alguna teoría que explique por qué es importante repensar la economía desde un plano sustentable, el desarrollo como un modelo de beneficio para empresas, pero también para la sociedad civil y la naturaleza.

Desde la visión de este autor “la economía que se había insubordinado, poniéndose por encima de los seres humanos y de la naturaleza, convirtiéndolos en meros recursos para un desarrollo omnipotente, es abrazada para retraerla a lo que es su función, y que nunca debió haber abandonado: un pensamiento efectivo que va y viene entre la experiencia y la construcción teórica de los datos emergentes de la realidad, referidos a los requerimientos reproductivos, a la lógica de la repetición cíclica de los procesos de producción, circulación y consumo. La esfera económica es así concebida como un componente más de la sociedad humana y, por consiguiente, en íntima conexión con la política y la cultura, con la ecología y la sociología, la psicología y la antropología”⁹. Así desde la disciplina de la sociología podemos teorizar al respecto desde el funcionamiento sistémico de una organización, la cual puede reflejar parte de la sociedad, en particular enfocándonos al concepto de economía.

¿Cómo puede aportar esta tesis a esta discusión? La idea de fortalecer cualquier medio para mejorar la calidad de vida de las personas está dentro de esta línea, en este caso, mejorar el modelo de negocio y ser un aporte al cambio social que requiere nuestra sociedad. Si bien no seremos un motor de cambio fundamental o tan importante, sí podremos ser un aporte a teorizar y llevar a la práctica “una nueva concepción ... que... ha de orientarse primordialmente hacia la adecuada satisfacción de las necesidades humanas”¹⁰. Las

⁹ Manfred Max Neff, 1986. Edición especial “Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”, Editorial Nordan

¹⁰ Manfred Max Neff, 1986. Edición especial “Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”, Editorial Nordan

necesidades humanas son variables, en este caso se acogen tres de los indicadores de los objetivos de desarrollo sustentable de la (ONU, 2015): El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años: ecosistemas terrestres, consumo responsable y equidad de género”. Cumpliendo estos objetivos es posible acercarse a estas nuevas formas de desarrollo con un efecto importante en la superación de problemas tan importantes como la pobreza y el cuidado del medio ambiente.

Esto se logrará desarrollando turismo limpio, que no impacte, ni sature los lugares; que esté conectado con las necesidades de la comunidad local y que respete la naturaleza y el medio ambiente, que es parte fundamental del bienestar de las personas. Intentamos interiorizar no solo en la teoría, sino que en la metodología y en la práctica un desarrollo que se refiera a personas y no objetos, el postulado básico del desarrollo a escala humana.

2. Concepto de Turismo sustentable

Como se mencionaba en los párrafos anteriores, el desarrollo de turismo sustentable es una necesidad urgente para esta industria. Si bien, este rubro tiene grandes potenciales para generar economía limpia y ser un aporte al desarrollo, actualmente hay empresas turísticas que siguen generando efectos nocivos para las comunidades y el medio ambiente. La Sociología es importante como disciplina estimulando y fomentando la investigación en temas vinculados a esta materia.

Cornelio Rojas, académico de la universidad de México y experto en temas de sustentabilidad aplica el tema a la administración pública y, hace un análisis del turismo y su impacto, donde postula la necesidad inminente de transformar el trabajo intersectorial para la promoción de criterios ambientales. Su trabajo hace un aporte importante y argumenta que en el desarrollo sustentable están involucrados aspectos sociales, económicos y ambientales. Los primeros tienen que ver con la equidad y una mejor comprensión de la interdependencia de las comunidades humanas; los segundos apuntan al crecimiento económico sostenido, buscando evitar percepciones artificiales de mejoría; Y, por último, la dimensión ambiental atiende al uso del capital ecológico, preservando la productividad del entorno a largo plazo trata el tema del desarrollo sustentable como nuevo paradigma para la administración pública desde el caso de México que es un país donde el turismo tiene un espacio importante. “el cuidado del medio ambiente se ha incorporado más como un discurso para promocionar la industria turística -ante un mercado cada vez más exigente en términos de disfrute de paisajes prístinos- que como un factor que regule y dimensione al sector” ... por todo lo mencionado anteriormente surge la necesidad de desarrollar un Código Ético Mundial para el Turismo aprobado por la OMT, éste ofrece un marco de referencia para el desarrollo sustentable del turismo mundial el cual ... “se debe fomentar el desarrollo regional y comunitario a través del impulso a productos de eco

turismo dentro de un marco de sustentabilidad y competitividad. Su importancia es decisiva para: proveer empleo alternativo y oportunidades de ingresos para las comunidades locales, así como, incrementar la conciencia de la conservación del capital natural y cultural de la población local y de los turistas”¹¹.

En los antecedentes de esta investigación se encuentran varios conceptos o definiciones de turismo sustentable, pero en términos prácticos se ocuparán los criterios de turismo sustentable creados por el consejo global de turismo sostenible que fueron generados para llegar a un entendimiento común en el mundo del turismo sostenible, y representan el mínimo que una empresa de turismo debe aspirar a alcanzar. Los criterios se organizan alrededor de cuatro temas: planificación eficaz para la sostenibilidad, maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, fortalecimiento del patrimonio cultural y minimización de impactos negativos en el medio ambiente, aplicándose a toda la industria turística.

3. Teoría de los sistemas sociales

El estudio de la organización AndoAndes, en tanto diagnóstico se basa en la Teoría de Sistemas como enfoque sociológico y Desarrollo Organizacional para la puesta en práctica del marco metodológico. De esta forma, esta parte del marco teórico partirá con una definición generalizada de teoría de sistemas para entender este enfoque en el caso de una organización. Luego se hará una definición de diagnóstico organizacional, que será una de las herramientas que también se utilizarán en el marco metodológico. Finalmente, también se definirá un modelo particular, que es el de McKinsey, más conocido como las 7 “S” con las especificaciones introducidos por el Profesor Eduardo Lawrence, Profesor Guía de este proyecto, que también apoyará el diagnóstico de la Pyme y aportará material importante para el posterior análisis de resultados

3.1 Algunas definiciones de organización como sistema

A continuación, se darán algunas definiciones de la teoría de sistemas aplicada a organizaciones, que aportarán las matrices para realizar un posterior diagnóstico. La teoría de sistemas y su bajada a las organizaciones, es un elemento muy útil para realizar diagnósticos y diseñar mejoras que ayuden a mantenerlas en buen estado operacional. Luego de esto se analizará la definición en función del estudio organizacional de Ando Andes.

Una breve selección de definiciones desde la perspectiva sistémica incluye el concepto de Edgar Schein que, esta vez no se sitúa en el campo de la Psicología Social u Organizacional, sino en un espacio transdisciplinar. Dice este autor:

¹¹Cornelio Rojas. (2003) “El desarrollo sustentable: nuevo paradigma para la administración pública”. México. Primera edición. Editorial INAP escrito para el senado de la República de México.

Primero, la organización debe ser concebida como un sistema abierto, lo que significa que se encuentre en una constante interacción con su medio, tomando de éste materias primas, personas, energías e información y transformando o convirtiendo éstos en productos y/o servicios que son exportados al medio.

Segundo, la organización debe ser concebida como un sistema de múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones entre la organización y su medio. Muchas de las actividades de la organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples interacciones y funciones.

Tercero, la organización consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros. En vez de analizar el fenómeno organizacional en términos de conducta del individuo, se hace cada vez más importante analizar la conducta de tales subsistemas, ya sean concebidos en términos de grupos, roles o de algún otro concepto.

Cuarto, debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en un subsistema probablemente afectarán la conducta de los otros subsistemas.

Quinto, la organización existe en un medio dinámico que consiste de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio coloca demandas y restricciones de varias formas en la organización. Por lo tanto, el funcionamiento total de la organización no puede ser comprendido sin una consideración explícita de las demandas y restricciones con que presiona el medio.

Sexto, los múltiples vínculos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de cualquier organización dada."(Edgar Schein, 1982)

Otra definición, elaborada por Daniel Katz y Robert Kahn, sostiene:

"Los sistemas organizacionales tienen un conjunto de características:

- Importación de energía (insumo): ninguna estructura social es autosuficiente. Requiere provisiones energéticas del medio, es decir de otros sistemas que constituyen su entorno.
- Proceso Trabajo que se realiza en el sistema: el input es alterado por él. Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Output o "producto": lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, etc. por el entorno de la organización. Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- Sistemas como ciclos de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo. Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y

exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

- Entropía negativa: la entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan. También se dice respecto de la Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o neguentropía
- Feedback negativo y el proceso de codificación: La información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información que la requerida. El feedback negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y el estado deseado.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
- El estado permanente y la homeostasis dinámica: Los sistemas tienden a mantener su carácter básico, intentando controlar los factores externos amenazantes.
Estado y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones.
Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

- Equifinalidad: Dentro de una organización hay múltiples medios para un mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos. (Daniel Katz y Robert Kahn, 1982)
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

AndoAndes es una pyme de turismo que comenzó hace más de 10 años, la interacción con el medio ha llevado a replantear el funcionamiento de esta misma y de cómo alinearse con las líneas de trabajo del turismo de hoy día, en tanto, ha ido incluyendo elementos importantes del medio, que han hecho que de a poco vaya transformándose en una empresa con más conciencia ambiental y de su entorno social.

Al ser una organización con varios años de funcionamiento se han ido complejizando sus objetivos, pasó de ser un pequeño operador turístico a una empresa con reconocimiento en el gremio, la misma interacción con turistas, el gremio y los colaboradores han dado paso a la necesidad de que la empresa vaya de la mano con el desarrollo sustentable que está latente en casi todos los espacios de nuestra sociedad.

En una empresa de turismo, los subsistemas involucrados en su accionar no lo constituyen únicamente los colaboradores y sus clientes, sino que también las comunidades locales, estos pasan a ser un actor muy relevante en el desarrollo de la actividad y son fundamentales para el perfeccionamiento de la empresa.

En términos teóricos la empresa recibe el input de la teoría y práctica sustentable, la procesa y transforma su funcionamiento a raíz de esta importación de conocimiento y energía. Como consecuencia, al transformar su funcionamiento y generar nuevas formas para desarrollar sus procesos, se puede apreciar el output que son los nuevos productos con los enfoques recogidos del medio y llevados a la práctica. Todo esto es exportado al medio.

Este movimiento y diagnóstico que se está generando en la organización, es una medida que debe ser realizada constantemente. El repensar los procesos y actualizar las formas de operación aportan a la empresa a que salga de la entropía y la condición universal de caos y desorganización, para esto es fundamental que las organizaciones muevan, remesan y así detengan este proceso natural. Utilizando también el feedback negativo, que es el repensar la Pyme desde el estado actual al estado deseado, tomando sólo lo que es útil para el proceso de cambio y desechando aquello que sobra o no es necesario.

3.2 Diagnóstico organizacional

Para definir el diagnóstico organizacional se une en el trabajo de Darío Rodríguez, quien nos habla de la importancia de conocer las organizaciones para poder realizar diagnósticos para

evaluar su funcionamiento y la necesidad de generar cambios en ellas (...) conocer su situación y las condiciones en las que se encuentran, así como de las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad (...) La innovación es – desde esta perspectiva- la capacidad que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable para dirigirlos para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en el sentido deseado”¹². Los diagnósticos organizacionales es lo que nos ayudará a poder luego dar un plan de manejo o de ayuda para la empresa u organización que solicite una consultoría o asesoría.

Del autor se tomarán herramientas para procesar la información: desde la observación de la organización, cuestionarios a los colaboradores y a los clientes de la organización. De esta forma, y junto con el análisis de las 7’s podremos entregar un análisis FODA de la organización y conclusiones con mejoras posibles.

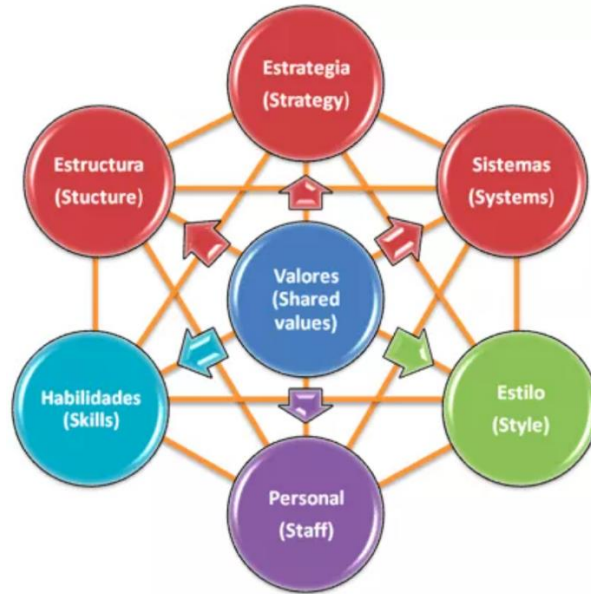
La investigación o consultoría será hecha por un miembro de la organización a través de una formade investigación acción o participante, el origen de esta necesidad de cambio es (...) la toma de conciencia ... que ... conduce a la necesidad de que la organización reflexione sobre sus procesos y estructuras, de manera que en esta reflexión se abran oportunidades y se produzcan cambios que impliquen disposiciones al cambio; es decir, que se ofrezcan nuevas perspectivas, que visualicen nuevas posibilidades, que se tome conciencia de la contingencia”¹³. De esta manera, lograr promover cambios y evolucionar la Pyme hasta el sentido deseado.

3.3 El modelo de las 7 “S”

Estos alcances definitorios de las organizaciones sociales como sistemas sociales están a la base del modelo de las 7” S”, el que se entiende como un constructo teórico-metodológico que cumple con ofrecer una visión de conjunto del sistema al distinguir siete componentes que se presentan a continuación, revelando las interdependencias de los componentes. Estos actualizados y modificados por el profesor Eduardo Lawrence: las modificaciones están en: valores (shared valeus), sistemas (systems), habilidades y destrezas (skills) y staff (personal)

¹² Darío Rodríguez 2009. “Diagnostico Organizacional”. Darío Rodríguez. Séptima edición, Editorial UC.

¹³ Darío Rodríguez 2009. “Diagnostico Organizacional”. Darío Rodríguez. Séptima edición, Editorial UC.



Cada uno de los componentes se presenta brevemente en lo que sigue:

3.3.1. Shares Values:

En vez de “objetivos superiores”, se usó el concepto más inclusivo y comprensivo de **“núcleo ideológico de la organización”** dado que bajo este último término se encuentran los mismos objetivos superiores, pero además la misión y la visión de la organización así mismo como la declaración de sus valores y principios. La complejidad del centro es clave y estratégico de la organización hace aconsejable realizar esta modificación.

Ahora describiremos los puntos más importantes de este primer ítem:

- ¿Por qué existe la organización?
- Define donde se está y para qué la organización se encuentra desarrollando su actividad.
- Acostumbra a ser llamada la “misión establecida”, para indicar que es la legítima
- También hay quienes se refieren a ella como los “valores compartidos”, que inspiran el accionar de la organización
- En el núcleo se ubica la visión estratégica de la organización
- Es común que en este núcleo se expliciten los principales objetivos que pretende alcanzar la organización
- Finalmente, el núcleo suele incorporar las metas específicas de la organización
- Una vez que se definen los objetivos estratégicos, pensando en el futuro de la organización, se busca la estructura más apropiada para ella.

3.3.2 Estrategia (Strategy)

- “Es el conjunto de ideas, actividades, acciones y recursos que de manera racional y organizada permiten llevar a una empresa desde su estado actual hasta el estado futuro deseado por ella” (Eduardo Lawrence, 1987)
- Define la dirección y el alcance de una organización a largo plazo
- Otras definiciones señalan: “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr los propósitos”. (Alfred Chandler, 1962)
- “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. (Kenneth Andrews. 1969)
- “La estrategia se entiende como una expresión operativa y concreta de la misión y objeto de la empresa en su entorno”
- Engloba todas las actuaciones realizadas por la empresa a través de su organización que signifiquen cualquier relación de la empresa con su entorno
- La estrategia permite conseguir ventajas para la organización a través del adecuado uso de cada uno de los recursos en un entorno cambiante, y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado y de los miembros de la organización.
- La estrategia se selecciona en base a una ventaja competitiva. Otros autores conciben la estrategia como: La conexión concreta de la empresa con su entorno, que se realiza a través de la organización, por lo que la estrategia y la forma de la organización son interdependientes (Paul Lawrence y Jay Lorsch (1986).
- La estrategia supone un proceso participativo de planificación que requiere de una investigación previa de diagnóstico.
- El Plan Estratégico debe ser participativo
- Se trata en primer lugar de diagnosticar el estado actual de la organización y proyectar el cómo se espera que sea en el futuro.
- Para ello se establece la brecha entre el hoy y el mañana
- De cara a precisar el estado actual se usa el procedimiento de planificación conocido como FODA que establece los componentes internos de la evaluación, estableciendo sus Fortalezas y Debilidades y considerando los externos que en los que se determinan las Oportunidades y las Amenazas.
- En la estrategia se trata de enfrentar el ámbito interno, reforzando los puntos fuertes y reducir al máximo los puntos débiles.
- En lo externo, se trata de sacar provecho de las oportunidades y limitar el efecto de las amenazas del entorno.

3.3.3 Estructura (Structure)

Se le concibe como el “padrón” de tareas o conjunto de tareas de una organización, lo que se asemeja a la “Arquitectura de una organización”

Funciones de la estructura:

- Producir resultados y alcanzar los objetivos organizacionales
- Permitir el ejercicio del poder, al definir, oficializar, institucionalizar y legitimar
- Orientar personas, racionalizar sus actividades, socializar a los miembros y servir para manejar y disminuir las tensiones
- Minimizar (o al menos regular) las influencias de las diferencias individuales sobre la organización
- Se dice que responde a “la mejor manera de hacer las cosas en la empresa”
- Define el comportamiento intencional y orientado hacia las metas (efectividad)
- Determina las actividades recurrentes (regularidad)
- Se refiere a la tecnología

VARIABLES DE LA ESTRUCTURA

- Tamaño de la Organización:
- Número de personas
- Facturación anual en UF

Complejidad:

- Diferenciación horizontal (división del trabajo)
- Diferenciación vertical (jerarquía, distribución del poder, profundidad)
- Dispersión espacial (sucursales, filiales, puntos de venta, división geográfica departamental)

Formalización:

- Definición: “porcentaje aproximado de conductas prescritas sobre el total de conductas en la organización”
- Se refiere a normas, reglamentos, instructivos, documentos, manuales de procedimientos, protocolos etc.
- Grado de discrecionalidad diferentes relacionado con la autoridad
- Otras expresiones de formalización (uniformes, etc.)
- La formalización está en relación inversa a la discrecionalidad o libertad de acción de las personas en la interpretación de sus roles laborales
- La formalización suele asociarse a la edad de la empresa. las nuevas necesitan definir bien sus expectativas, tema de la infantilización y la madurez o la confianza
- La formalización es muy propia de las organizaciones totales y necesariamente jerarquizadas

- También tiene una relación directa con el estilo o la cultura organizacional

Centralización

- Definición: “porcentaje de decisiones importantes tomadas en la cúspide o alta dirección de la empresa”
- Se refiere a la manera en que se decide y entre quienes en la organización
- También a los tipos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Apunta a la delegación y empoderamiento
- Tiene consecuencias de la centralización para la productividad y para el clima laboral

Especialización

- Asociada a la división del trabajo
- Tipo de giro del negocio
- Desarrollo de competencias
- Tendencia actual a la polivalencia

Estandarización:

- Vinculada a la formalización
- Relacionada con grado de madurez y alineamiento
- Es muy propia de la sociedad industrial
- Importante para la introducción de criterios de calidad, certificación y codificación
- Apunta también al grado de estandarización o no de los productos y a la diversidad productiva. También a los mercados segmentados

Tecnología

- Relacionada con complejidad y especialización
- Las tecnologías no son “los fierros” solamente, recordar “la gente”
- Importancia para la fuerza de trabajo de un país

3.3.4 Procedimientos o sistemas (Systems)

En vez de “sistemas” como componente de modelo, para evitar las posibles confusiones en el uso de este concepto que tiene significados diferentes dependiendo del contexto en que se emplea, el autor ha preferido el término “**procedimientos**”, ya que ellos tienen una naturaleza sistémica, pero es aconsejable su uso asociado a la idea de “**modos de hacer las cosas**”, como por el por ejemplo el procedimiento de reclutamiento de nuevos miembros de la organización.

En las organizaciones se distinguen muchos sistemas o procedimientos, dependiendo de la complejidad de cada una de ellas. Algunos ejemplos de estos sistemas son:

- Reclutamiento
- Inducción

- Alineamiento
- Capacitación
- Formación de equipos
- Pagos
- Incentivos
- Abastecimiento de insumos
- Financiamiento
- Comunicación interna y externa
- Información e informática
- Vinculación con el medio social y geográfico
- Responsabilidad Social Empresarial
- Cuestiones ambientales
- Control de calidad
- Control de personas
- Coordinación interna
- Comercialización y marketing
- Producción
- Distribución
- Evaluación
- Investigación de mercados
- Despidos (desvinculación), etc.

3.3.5 Habilidades y Destrezas (Skyls)

En vez de “habilidades y destrezas” el autor ha introducido el concepto de “**competencias**” en cuanto a este último incluye conocimientos y actitudes como saber ser, respectivamente. El enfoque de competencias es más inclusivo y exhaustivo que solamente “el saber hacer” representado por las habilidades y destrezas.

Concepto de competencias:

Se trata del desarrollo de conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer) y actitudes y valores (saber ser) de las personas de la organización.

“Concebimos la Competencia como el conjunto de aptitudes que permiten revolver problemas de complejidad creciente en escenarios diversos de trabajo, de manera autónoma y flexible que permita la transferencia a situaciones nuevas; así como la construcción de una postura que integre a los aspectos cognitivos y de habilidades y destrezas, los elementos éticos, el pensamiento crítico y los aspectos actitudinales requeridos para confrontar la realidad y hacer propuestas de mejora en una disciplina determinada”. (Eduardo Lawrence, 2002)

Importan en particular las competencias organizacionales:

- Diagnóstico de competencias
- Competencias genéricas
- Competencias específicas
- Desarrollo de competencias (capacitación)
- Evaluación y control de competencias en relación al desempeño. gestión por competencias

3.3.6 Cultura Organizacional (Style)

Definiciones:

- "La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización". (Edgar Schein)
- La cultura empresarial es el proceso-producto de construcción socio-histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente y compartido - en mayor o menor grado - por los miembros de esa organización) que configura la vida cotidiana de la empresa (y le confiere una identidad que la distingue de otras)". (Leonor Gómez Cabranes ,1994)

Componentes de la cultura organizacional

- Material o externo
- Formas lingüísticas
- Héroes, personajes y acciones simbólicas

Sobre lo material o externo:

- Infraestructura
- Arquitectura
- Equipamiento
- Tecnología
- Objetos
- Objetos simbólicos
- Identidad Corporativa

Pascale Weil: "se entiende por identidad corporativa la manera como se ve y se define a sí misma la organización o empresa"

Daniel Scheinsohn: “se refiere a la totalidad de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos. Se refiere a la capacidad de identificación o reconocimiento que posee una marca, asociada a una determinada promesa”

- Imagen Corporativa: No es una cualidad inherente de la empresa, sino una lectura pública que de ella se hace
Compromete a la totalidad de los comportamientos de la empresa
No debe ser entendida como un mero registro sensorial
La suma de la identidad sensorial y la identidad conceptual posibilita una percepción gestáltica de los públicos o mercados que llamamos imagen corporativa

Sobre lo lingüístico:

1. Las metáforas, narraciones (mitos, leyendas, sagas, historias y cuentos),
2. La jerga propia de la organización, por los giros lingüísticos, los lenguajes privados y las abreviaciones que desarrollan y usan.

En segundo lugar, se consideran: Los mitos; leyendas, sagas, historias y cuentos respecto a la organización

Finalmente, es necesario mencionar las jergas y lenguajes privados, de los giros lingüísticos utilizados por los miembros de la organización

3.3.7 Personas (Staff)

Con respecto a este concepto, que en inglés significa personal, que corresponde a un término empresarial. En vez de ello se trata aquí de entender la idea de “**personas**” como el componente concreto de una organización (no solamente empresas) que son los individuos ubicados en un lugar y en un momento determinado de tiempo y que se encuentran en interacción con otros. Son las personas quienes le dan un carácter empírico al análisis organizacional y que le distinguen del nivel abstracto y teórico de los sistémico.

- Características de las personas de la organización:
- Perfiles de personalidad
- Necesidades y deseos
- Tendencias actitudinales
- Rasgos socio-económicos
- Rasgos demográficos
- Historias laborales y de vida

Lo expuesto en este capítulo consiste en la opción teórica sistémica que tiene la particularidad de servir de pauta de contenidos para la observación y la construcción de los instrumentos de recogida de datos, conectando la teoría con la metodología del estudio.

4. Conclusiones Bibliográficas

Definidos ya los conceptos base de esta consultoría es posible conectarlos entre sí y poder dar un orden lógico a esto. En primer lugar, se define un tipo de Desarrollo a Escala Humana, donde el desarrollo económico de la Pyme vaya de la mano con el cuidado de las necesidades humanas, una teoría que es muy visionaria y que se acerca mucho a los conceptos del mundo actual donde la sustentabilidad y el cuidado socio-ambiental están en primera línea. Es por eso que este concepto conversa muy bien con el de sustentabilidad turística, si bien el turismo puede hacer de forma nociva para el medio ambiente, lo que busca esta consultoría es alejar lo más posible a la Pyme de esas malas prácticas ayudándola a acercarse a todos los conocimientos básicos de sustentabilidad y aportando a un crecimiento a escala humana, donde se respete la cultura, el medio ambiente y los espacios donde se desarrollan las actividades.

Posteriormente se define la teoría de sistema, que es la forma en cómo se llevará a cabo el diagnóstico y propuesta de mejora a la Pyme. Es importante entenderla como un sistema, de esta forma es mucho más fácil poder comprender aquellos elementos que generan resistencia a los cambios que se quieren hacer, la posibilidad de salir del modo estático en que se encuentra la organización ahora, poder detectar los puntos en los que se pueden fortalecer los aspectos que la lleven a la sustentabilidad y que logre eliminar aquellos que no están aportando en su funcionamiento. Si bien es un marco teórico pequeño, es práctico y necesario para desarrollar esta consultoría. Tomando herramientas metodológicas del diagnóstico organizacional de Darío Rodríguez y el modelo de las 7, s de McKinsey. Finalmente se espera que esto pueda ser un aporte teórico para que la disciplina sociológica pueda ser un aporte en cambios tan necesarios como son transformar los sistemas sociales en organizaciones sustentables a nivel socioambiental

VI. Metodologías y técnicas de investigación

1. Tipo de estudio

Para dar cuenta de este acápite, se ha usado la tipología elaborada por el metodólogo español Restituto Sierra Bravo. Este autor presenta una serie de rasgos característicos de las investigaciones y el resultado de su aplicación al presente estudio permite alcanzar los siguientes resultados

En primer lugar, es importante mencionar que este estudio tiene un carácter de consultoría a una empresa de turismo para apoyarla en dar un giro de completa sustentabilidad en su operación. El enfoque metodológico para esta investigación será de tipo cualitativo, ya que los objetivos se centran en comprender una organización en aristas subjetivas, esto significa que “laten frecuentemente intereses, ideologías y actitudes de los sujetos sociales que intervienen en ellos ... por su carácter íntimo e inmaterial no se pueden observar y tampoco cuantificar directamente ... No tienen una realidad objetiva externa y que solo se pueden investigar por procedimientos indirectos”¹⁴En este caso, se entrará en un campo ideológico y cultural de la Empresa Ando Andes, identificando su funcionamiento y para diagnosticar un camino hacia un funcionamiento sustentable, para esto se debe realizar una mirada de todas las aristas que nos permitan comprender en profundidad su organización.

La finalidad de la investigación es completamente aplicada y eso revela su carácter de proyecto de consultoría en lo que toca a la fase de diagnóstico estratégico. Esto ocurre debido a que se requiere una transformación en la empresa, para lo cual el aporte teórico o práctico que pueda hacer el estudio al mejoramiento de la empresa para que luego de su evaluación pueda desarrollar sus prácticas de la manera más sustentable posible bajo los términos teóricos de la mayor efectividad. Por lo demás, se trata de generar una preocupación de la disciplina sociológica por el desarrollo económico ligado a la conciencia en el medioambiente y sus consecuencias sociales.

Por otra parte, su alcance temporal, es seccional, esto debido a que se está tomando en cuenta “una foto” de la estructura organizacional de la empresa y procesos para su mejoramiento en un periodo de tiempo determinado.

En cuanto a la profundidad de la investigación, se busca desarrollar un estudio descriptivo, ya que pretende dar cuenta de las variables de funcionamiento actual de la empresa para llevarlas al fin al cual se busca llegar.

¹⁴ R. Sierra Bravo, 2001. *“Técnicas de investigación social”*, decimocuarta edición. Editorial Paraninfo

El estudio también, en cuanto a la amplitud, está enmarcado en el plano de lo micro social, debido a que el sujeto es una micro empresa y los actores involucrados en ella. Ya sea los colaboradores o las comunidades en las que se desarrolla.

Para la recolección de datos, se utilizan fuentes primarias, esto significa recurrir a los sujetos involucrados en la investigación y a toda la información disponible de la organización a intervenir, es decir su manual de operaciones, sus relatos y su imagen en la industria.

La naturaleza de la investigación es de tipo empírica, ya que se intenta analizar la actividad y funcionamiento de una empresa para realizar una evaluación y una posterior consultoría en base a lo recabado.

El objeto social es de tipo sociológico, ya que se estudia una organización, para comprender su funcionamiento y lograr hacer un aporte para cambiar y adaptar la empresa a los cambios que desea lograr.

2. Anatomía de la investigación

Se usa esta expresión para dar a conocer el hecho de que el diseño del total de procedimientos que se llevan a cabo en esta compleja investigación está compuesto de dos partes principales: Primero, una fase descriptiva que consiste en la aplicación de una pauta de observación y de consulta personal y documental para dar cuenta de cada componente del modelo de las 7 S, de cara a lograr una expresión sistémica de lo estudiado.

Luego se procesa la información recabada y se aplicaron las herramientas para revisar el objetivo, a través de la investigación acción definida por Darío Rodríguez con cuestionarios a los colaboradores y clientes de la empresa. Además de una observación participante.

Para la fase final, se diseña un análisis FODA que permite procesar los datos recolectados, que tendrá como fin diagnosticar y entregar un informe a la empresa para indicarles de qué manera la pueden lograr su objetivo principal.

3. Universo o muestra del estudio

Con el propósito de cumplir con las tareas de la primera fase, se hace uso de:

- Empleados y miembros de la organización.
- Clientes de la organización
- Documentación existente para cada componente en las que se cuentan reglamentos, instructivos, agendas, memorias anuales, balances, definiciones de misión y visión, entre otros.
- La observación participante de la autora de la investigación para dar cuenta de temas complementarios asociados al comportamiento de los miembros de la empresa y para cuestiones espaciales captables por la percepción de la investigadora.

4. Instrumentos de recolección de datos e información

Respecto de los instrumentos de recogida de datos e información en la primera fase, se diseñó una serie de cuestionarios, todos diferentes, a ser administrados a colaboradores y clientes. Como se adelantaba la información obtenida de los informantes clave se elabora con la observación participante de la autora y el procesamiento de los contenidos de los documentos disponibles para cada caso. En suma, un cuestionario estandarizado en esta parte no cumple con los objetivos descriptivos planteados para ella.

5. Plan de Análisis

El Plan de Análisis de la primera fase, se realiza a dos niveles: Primero un nivel desagregado, que es descriptivo de cada uno de los componentes del modelo de las 7S y segundo, al nivel agregado que consiste en la consideración de las interrelaciones sistémicas entre ellos. Este segundo nivel deberá permitir una primera evaluación de los grados de ajuste y coherencia de las tareas y funciones de la organización

La segunda fase consta de la recolección de información hecha a través de la observación participante y los cuestionarios realizados a colaboradores y clientes, que derivan a un análisis de las dimensiones evaluadas.

En la tercera fase y final, el análisis se lleva a cabo oponiendo los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los externos (Amenazas y Oportunidades) y posteriormente efectuando un análisis combinado que debería llevar a conclusiones útiles para sentar las bases de un futuro Plan Estratégico.

5.1 Aplicación del modelo de las 7's

Primero, una fase descriptiva que consiste en la aplicación de una pauta de observación y de consulta personal y documental para dar cuenta de cada componente del modelo de las 7 S, de cara a lograr una expresión sistémica de lo estudiado.

Núcleo ideológico (Shared values)

* Quiénes somos: empresa de turismo de intereses especiales creada el año 2004. Su objetivo es compartir con los viajeros el amor por la naturaleza y entregar una experiencia inolvidable, de aventura y bienestar, accesible a todas y todos

* Misión: Poner en contacto a personas de todo el mundo, con la asombrosa naturaleza y cultura de la Cordillera de Los Andes y su entorno. Con una atención cálida, segura, personalizada, responsable con el medioambiente y con estándares de clase mundial.

* Visión: Ser una empresa líder en turismo sustentable en Chile, ofreciendo productos únicos en contacto con la naturaleza y comunidades locales.

* Valores: Compromiso por la calidad, honestidad, respeto al equipo de trabajo, nuestros clientes y entorno natural, excelencia operacional y responsabilidad en el servicio, alegría, nuestro trabajo siempre con una sonrisa, sustentabilidad.

Fundada en 2004, AndoAndes se dedica a mostrar los mejores lugares, magníficas y naturales bellezas de la Cordillera de los Andes que se encuentran a pocas horas de Santiago: como glaciares, cascadas, bosques milenarios, lagunas, volcanes, aguas termales en el Valle del Maipo. y en Parques Nacionales. Es un operador con aspiración sustentable y ecológica, intentamos reciclar, reutilizar todo lo que utilizamos para nuestros tours. Proporcionamos alimentos idealmente producidos por la comunidad local.

Su principal razón de ser es acercar a los viajeros de todas partes del mundo y conectarlos con las maravillas de la zona central del país, así como también crecer y desarrollar al máximo el perfil sustentable de la organización y adaptarse cada vez más a estos nuevos conceptos.

Las actividades se desarrollan en la zona central de Chile en especial en la zona del Cajón del Maipo y parte de la V región, como playas del sector y el Parque Nacional La Campana. El centro de operaciones se encuentra en Santiago, es desde aquí donde se coordinan los tours y se recibe a aquellos viajeros que requieren de mayor información, la ubicación es acá porque por lo general los visitantes están de paso, ya que los principales atractivos de Chile están en San Pedro de Atacama, Isla de Pascua, Carretera Austral y Torres del Paine. Por lo tanto, estando en el tránsito por la ciudad deciden visitar lugares cercanos a la capital

La misión principal está en desarrollar actividades al aire libre que conecten con el espíritu de responsabilidad social y ambiental, el cual desarrollan, pero aún están en camino para lograr su expresión total aplicado a los nuevos conceptos desarrollados en el marco teórico. Los valores son el compromiso y responsabilidad ética con el medio ambiente, la comunidad local, los viajeros y el equipo de trabajo

La estrategia de la organización está enfocada a desarrollar económicamente la empresa a través del contacto con la naturaleza, de la mano con el compromiso con la comunidad local, los que por añadidura deben poder desarrollar sus economías gracias a la intervención de AndoAndes

Entre los principales objetivos, los cuales se mencionaron de manera general en la primera parte de este punto están:

* Realizar experiencias turísticas en contacto con la naturaleza, con responsabilidad social y ambiental

* Conectar a los viajeros con nuestros atractivos naturales y con los relatos de la comunidad local.

* Involucrar a la comunidad local en el desarrollo de nuestras actividades y potenciar la buena coexistencia entre Ando Andes – comunidad – viajeros.

* Desarrollar liderazgo en las practicas sustentables.

La meta más importante de la organización, la cual aún está en desarrollo, es conformar una organización que en su estrategia esté completamente implementado el concepto de sustentabilidad – sostenibilidad en todas sus aristas.

Si bien la estructura de la organización ya va en vías de desarrollo a los objetivos, las condiciones actuales ambientales y teóricas a nivel mundial indican que aún falta camino por recorrer para llegar al objetivo final, si bien se cumple con la parte que compete a la experiencia turística en contacto con la naturaleza, aún queda mucho para lograr ser una empresa completamente sustentable.

Estrategia (Strategy)

AndoAndes es una empresa que funciona muy bien con una estrategia y protocolo definido hace más de 10 años, la idea surge de su fundador quien fue el pionero en poner el Cajón del Maipo como un atractivo turístico a nivel internacional atrayendo a cientos de personas todos los meses. La actividad principal está enfocada en las actividades de ecoturismo, donde la empresa proporciona recursos como: guía, alimentación, transporte y los elementos necesarios para desarrollar la actividad. Se realizan en grupos de hasta 12 personas en formato grupal o privado.

La empresa tiene protocolos para cada una de sus áreas y cargos. Con los perfiles de cargos y manuales para cada uno de los colaboradores de la empresa: Área Comercial y Marketing, Operaciones, Guías y Proveedores.

Esta organización ya está posicionada en el mercado a nivel nacional e internacional como una de las mejores para actividades al aire libre, con una buena valoración de los viajeros hacia su servicio y con buenas evaluaciones de la experiencia. Posee un buen flujo, pero su estado deseado es ser líder en el mercado nacional en empresas sustentables en todas sus aristas.

Su alcance actual es a todo tipo de viajero o persona que quiera desarrollar una actividad de turismo aventura en conexión con la naturaleza y empaparse del lugar tanto en su entorno natural como social. La dirección que se quiere lograr buscar siempre el bienestar de los viajeros y de las comunidades locales a través del diseño de Viajes Sustentables cuidadosamente planificados para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Esto implica realizar acciones dentro del viaje para reducir el impacto negativo en el destino que visitas, considerando la realidad y necesidades de la comunidad local.

La idea es generar impacto positivo en los locales como en los viajeros que deciden vivir una experiencia de vida enriquecedora mientras descubren nuevos destinos. Esto los transforma en viajes de Doble Impacto.

Aunque individualmente estas acciones hacen apenas una diferencia, el esfuerzo colectivo si la marca donde estas pueden tener un gran impacto y generar cambios positivos para el desarrollo de una comunidad y en la vida de los viajeros, así como también aportando a la transformación del turismo hacia un turismo coherente, sustentable e inclusivo.

Para lograr los objetivos y estrategia planteados anteriormente, existe un listado creado por la Global Sustainable tourism Council (Anexo 1), que permite revisar los criterios para establecer las mínimas acciones para lograr ser una organización de estas características.

Desarrollar este enfoque es dar un giro e ir evolucionando como empresa hacia las nuevas formas de turismo, de esta forma contribuir a las localidades y el medio ambiente y expandir el público objetivo, no solo a viajeros que busquen experiencias outdoor personalizadas, sino que también les importe y conecten con el espíritu sustentable, publico que hoy en día está creciendo sustancialmente. Si bien hoy está muy en boga el turismo sustentable, pocas empresas lo están desarrollando de manera profunda, por lo que si se logra desarrollar cada punto de los criterios del anexo 1 la empresa podría pasar a otro nivel con respecto a la competencia.

El plan estratégico que depara el futuro de la organización es revisar cómo se están desarrollando los criterios básicos de sustentabilidad, si se cumplen o cómo lograr abordarlos en su totalidad, para posteriormente lograr el objetivo final y consolidar la estrategia actualizada.

Además, se debe incluir entrevistas a los actores asociados a la organización, donde se realizarán cuestionarios a los actores principales de la organización: colaboradores de la oficina, guías, proveedores locales y proveedores de transporte.

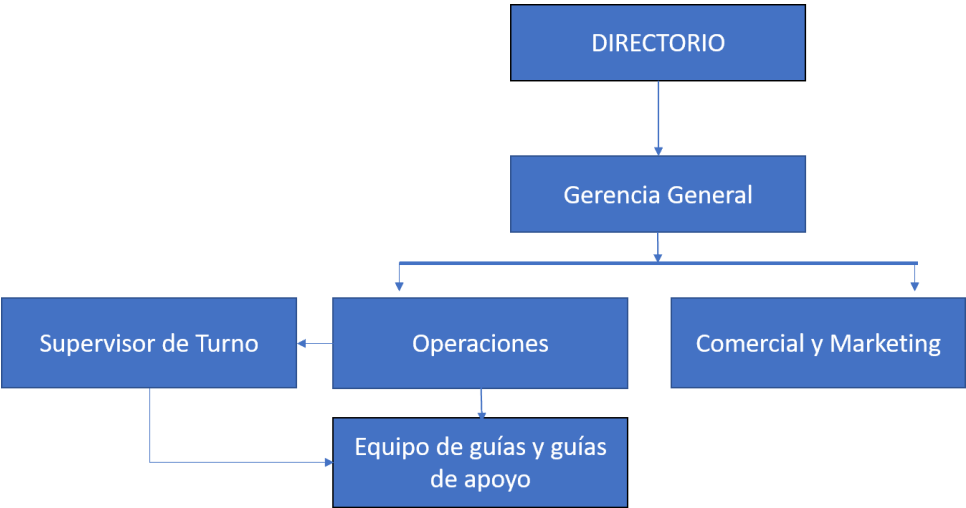
Con las siguientes herramientas se podrá visualizar y diagnosticar el estado actual de la organización, para luego, poder desarrollar las mejoras que esperamos en el plan estratégico mencionado en las líneas anteriores. Así lograr los cambios que se espera que se desarrollen en el mediano corto plazo.

Para esto es importante tomar los puntos en que la organización está más débil para lograr sus objetivos y visualizar oportunidades de cambio para lograrlo. También dejar fuera los efectos que afectan este desarrollo de la estrategia.

Estructura (Structure)

Staff: El equipo de guías bilingües poseen cursos de primeros auxilios en Áreas Remotas WAFA y WFR, con conocimientos de flora y fauna patrimonio local, historia, medioambiente, ecología, técnicas de montaña y habilidades de manejo de grupos.

Equipo de Gestión: El equipo de Gestión está conformado por profesionales multidisciplinarios, expertos en ecoturismo, sociólogos, ingenieros comerciales que dan a AndoAndes un sello único en sus redes de negocio y participación en gremios de turismo.



DIRECTORIO
Definición. Encargados de la dirección de la empresa. Todas las áreas están bajo su control.
Meta: Crecer las ventas un 20% Anual.
Funciones. Orientar el crecimiento de la empresa, desarrollar una planificación estratégica 2 veces al año, en los meses de mayo y agosto. Creación de nuevos productos.
Tareas: <ul style="list-style-type: none"> - Se reúnen 1 vez por mes para definir, planificar e implementar nuevas mejoras por área de la empresa. - Elabora estrategias comerciales, convenios y promociones en el corto, mediano y largo plazo, reuniones mensuales. - Monitorea y participa en la confección y cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la empresa. - Desarrolla proyectos que impulsen el crecimiento de la empresa utilizando fuentes de financiamiento internas o externas, privadas o propias, convenios o intercambios. - Implementa nuevas tecnologías para la mejora continua de los procesos. - Participan en la creación de nuevos productos junto al área de logística.

GERENCIA GENERAL

Definición. Encargado de la administración de los recursos e ingresos, lleva el registro contable de la empresa. Recibe información del área de logística.

Metas: Crecer las ventas un 20% Anual.

Funciones: Llevar registros contables de forma ordenada para el pago de impuestos y control de gastos.

Tareas:

- Asignar adecuadamente los recursos, para inversiones.
- Encargado de giros y remuneraciones de colaboradores y personal.
- Encargado de revisar los ingresos y pago de acreedores.
- Presentación mensual, a los socios, de la rentabilidad de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones fiscales. Cuenta con contador externo, Marco A. Sepúlveda.

OPERACIONES

Definición. Coordinar y asegurar el buen funcionamiento de la experiencia del cliente en su totalidad. Esto involucra el proceso desde el primer contacto, cierre de la venta y post venta. Mantiene estrecha comunicación con proveedores y guías, coordinando los servicios. Encargado de supervisar la operación en terreno y de desplegar los procedimientos de seguridad ante imprevistos o accidentes.

Meta: Posicionarse entre los top 10 en Tripadvisor, en la categoría "Que hacer en Santiago".

Funciones:

- Manejar de forma correcta el software de reservas: Rezdy.
- Asegurar el trato cordial y satisfacción total del pasajero durante el guiado y excursión.
- Coordinar compra de insumos y pago de proveedores.
- Mantiene directa comunicación con Parques, reservas y proveedores, guías, alimentación y transporte, para coordinar disponibilidad y ejecución del servicio.
- Administra salidas en el calendario, según buen tiempo y feriados.
- Soporte para guías y choferes, ejecuta llamadas a hoteles y monitorea ida y regreso de excursiones o traslado.
- Ante accidentes o imprevistos se encarga de desplegar procedimiento de emergencia, según protocolo del manual de guías.
- Evalúa e implementa la logística de nuevos productos.
- Registra comisiones, pagos a proveedores, viajes de familiarización y convenios.
- Cierra el mes, solicitando pagos a proveedores.
- Encargado de selección de personal para guiado y proveedores.
- Encargado de capacitar al nuevo personal y monitorear su desempeño en el guiado.
- Toma acciones correctivas para mejorar la productividad.

AREA COMERCIAL Y MARKETING

Definición. Promover la promoción y la venta de los productos de Ando Andes en los diversos canales de venta, buscando siempre nuevas alianzas y clientes para el crecimiento sostenido de la organización. Dirige la estrategia comercial y de marketing en conjunto con el directorio. Posee a su cargo un asistente de Marketing y Ventas.

Metas: Crecer las ventas un 20% Anual. Posicionar la marca Ando Andes en el mercado turístico internacional.

Funciones:

- Comunicar los productos de Ando Andes a los distintos mercados y canales. Cumplir con el plan de promoción y difusión establecido por la empresa (alojamientos, agencias y redes sociales)
 - Búsqueda constante de nuevos mercados y oportunidades de negocios.
- Diseña campañas de promoción para cada canal y segmento por temporada.
- Encargado de suministrar y solicitar aprobación de presupuesto para imagen corporativa (boletas, facturas, volantes, brochure, fichas, tarjetas de presentación, stickers, poleras, gorros, merchandising, publicaciones, página web, etc)
 - Desarrollo y nuevas aplicaciones de la Imagen corporativa, videos, fotos con logo, música tours, web.
 - Administrador y supervisor de campañas digitales y redes sociales.
 - Solicitud de presupuesto mensual.
 - Administración de material audiovisual, para entregar a diferentes canales.
 - Supervisor de visitas alojamientos.
 - Visitas regulares y capacitaciones para Agencias de Viajes y tour Operadores.
 - Coordina y gestiona nuevos convenios y reuniones con agencias, empresas y alojamientos en Santiago y el extranjero.
 - Actualiza base de datos y entrega de información, según acuerdo comercial con agencias de viaje.

EQUIPO DE GUIAS Y GUIAS DE APOYO

Definición. Es el personal que está en directo contacto con el cliente final (turistas) durante el desarrollo de la experiencia turística, atendiendo a las necesidades de los pasajeros según los requerimientos establecidos previamente y correspondientes al programa a ejecutar.

Meta: Entregar servicios turísticos de guiado que aumenten el posicionamiento y reconocimiento público en TripAdvisor y en todos los canales de venta.

Funciones:

- Asegurar el trato cordial y satisfacción total del pasajero durante la duración del programa, desde el contacto AM vía telefónica, de ser necesario, hasta el momento que el pasajero regresa a la puerta de su hotel.

- Coordinar con el área de Logística los servicios a operar. Decepcionando los detalles del servicio horario de pickup, detalle del itinerario, dietas especiales, cobros, conductor y transporte del servicio, contactos, entre otros.
- Reportar vía WhatsApp al grupo de operación, la salida con todos los pasajeros y detalles de situaciones extraordinarias, en caso de existir, además de envío de fotos y reporte escrito breve a través de esta vía.
- Desarrollar una experiencia turística de calidad, resguardando elementos de seguridad y atención al cliente definidos en Manual del guía y capacitaciones para el equipo.
- En caso de alguna situación de emergencia o extraordinaria, debe activar los protocolos establecidos.
- Toma acciones correctivas para mejorar de manera continua su desempeño en terreno.
- Entrega lineamientos de la experiencia a los nuevos integrantes del equipo y guías de apoyo.
- El guía de apoyo debe asistir en todo lo que sea necesario para el buen desarrollo de la experiencia turística.

* Variables de la estructura

- Tamaño de la Organización: Pyme
- Número de personas 35
- Facturación anual: 507 UF

* Complejidad:

- Diferenciación horizontal (división del trabajo): Los miembros de la organización influyen de manera participativa, acá no hay jerarquía si no cargos que dependen de otros para el buen funcionamiento de la organización, sin embargo, todos los integrantes tienen injerencia y participan en los cambios y desarrollos de la organización
- Dispersión espacial: la empresa tiene su centro de operaciones en una oficina, donde trabajan 4 personas, ubicada en Loreto, comuna de recoleta (al lado del museo Bellas Artes). Acá se desarrollan las labores comerciales y de marketing, además de la operación diaria.

* Formalización:

Documentos con los que cuenta la organización:

- Manual de organización
- Protocolo ingreso de guías y guías de Apoyo
- Procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos
- Ficha proveedores alimentación y transporte
- Encuesta de Satisfacción de clientes
- Tarifario 2020

- Brochure productos Ando Andes (7 productos)
- Protocolo Marketing y redes Sociales
- Protocolo Ventas
- Protocolo Operación tours
- Checklist tareas Supervisor de turno
- Protocolo de Cancelaciones por razones climáticas

* Centralización

Requisitos de selección del personal según áreas definidas

Ando Andes se rige por la Inspección del Trabajo de Chile y cumpliendo todo lo dispuesto en términos legales y laborales con sus colaboradores (Contratos y pagos por honorarios).

El Directorio debe realizar la selección del personal temporal necesario en base a las competencias establecidas por la descripción de los cargos requeridos y las características de los candidatos y entrevistas. La difusión de necesidad de personal temporal se realizará internamente.

A continuación, se describen los requisitos mínimos de Actitud y Aptitud, solicitados para cada cargo. Las capacidades y destrezas de carácter medio y avanzado serán incorporadas al plan de capacitación de cada colaborador.

Dependencia del cargo	Directorio	
Supervisor de cargos	Todas las áreas	
Reemplazante del cargo	Área de marketing o ventas para convenios y reuniones. Área financiera para firmas legales	
Perfil de cargo del director		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Ingeniero comercial o Administrador en Ecoturismo, titulado o egresado. Profesional Universitario con estudios en administración de empresas. Inglés avanzado. Conocimiento del sector turismo e intereses especiales. Habilidades en ventas y marketing estratégico. Manejo de Excel, páginas web, Adwords y software de operación.	Título profesional o de egreso. Comprobar conocimientos de inglés con certificados o entrevista. Recomendaciones de otras empresas, por los años de experiencia (teléfonos y contacto).	Altamente responsable, comprometido y competitivo. Con gran sentido común y cumplimiento de metas. Liderazgo en equipos de trabajo. Excelente trato con superiores, subalternos y pares. Capacidad de negociación con clientes y proveedores.

Dependencia del cargo	Directorio	
Supervisor de cargos	Área de operaciones, comercial y marketing	
Reemplazante del cargo	Director para pago de proveedores	
Perfil de cargo del Gerente General		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Ingeniero Comercial o profesional de área afín, Inglés intermedio escrito y hablado, con amplio conocimiento en desarrollo de productos únicos y la comercialización de ellos en el área del turismo o retail. Dos años de experiencia en el área comercial.	Título profesional o certificado de egreso. Recomendaciones de otras empresas, por los años de experiencia (teléfonos y persona). Curriculum vitae actualizado	Amplia creatividad para el desarrollo de nuevos productos y proyectos. Excelente negociador. Proactivo y carismático. Muy responsable y ordenado. Mostrar compromiso en objetivos y metas de la empresa. Orientado a la rentabilidad y crecimiento de la empresa en Chile y el mundo.

Dependencia del cargo	Directorio	
Supervisor de cargos	Asistente Comercial y Marketing	
Reemplazante del cargo	Área de Contabilidad y Finanzas	
Perfil de cargo del Gerente Comercial		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Profesional técnico o Universitario en Turismo, Ecoturismo o Marketing. Inglés hablado y escrito, nivel Avanzado. 2 años de experiencia comprobado en turismo, Marketing o ventas.	Título profesional o certificado de egreso. Inglés oral y Escrito Avanzado. Recomendaciones de empresas, por los años de experiencia (teléfonos y contacto). Dominio del uso de las redes sociales, Photoshop, fotografía y diseño. Curriculum Vitae	Carismático, empático, formal y cortés. Con gran sentido común y cumplimiento de metas. Trabajo en equipo, proactivo. Buena disposición y sociable. Capacidad de negociación con dueños de establecimientos turísticos. Orientado a la rentabilidad y crecimiento de la empresa en Chile y el mundo.

Dependencia del cargo	Directorio	
Supervisor de cargos	Asistente comercial y operativo, Guías, guías de apoyo	
Reemplazante del cargo	Área Comercial y Marketing	
Perfil de cargo del Gerente Comercial		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Profesional técnico o Universitario en Ecoturismo. Idioma inglés hablado y escrito, nivel avanzado. Dos años de experiencia comprobado, en agencias, tour operadores en área reservas o ventas y/o logística. Manejo de Excel y software de operación. Experiencia en actividades al aire libre.	Título profesional o de egreso. Recomendaciones de otras empresas y su desempeño en el área. (teléfonos y contacto). 1 año de experiencia mínima, en guiado en Chile o el mundo. Demostrable. Curso Wafa o WFR, cursado, no excluyente. Curriculum Vitae actualizado.	Carismático, proactivo, formal y amable y cortés. Con gran sentido común y cumplimiento de metas. Capacidad de negociación con clientes, agentes de viaje y tour operadores mayoristas. Gusto por el trabajo en oficina y las relaciones públicas.

Dependencia del cargo	Área de Operaciones	
Supervisor de cargos	Guía de apoyo	
Reemplazante del cargo	Área de Operaciones	
Perfil de cargo Guía de experiencias		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Profesional técnico o Universitario en Ecoturismo o carreras afines. Idioma inglés certificado hablado y escrito. 2 años de experiencia comprobado, en agencias, hoteles o tour operadores en área guiado. Curso de WFR o Wafa.	Título profesional o egreso. Demostrar puntaje en TOEFL o comprobable, no excluyente. También puede demostrar a través de entrevista en el idioma y el desempeño en los tours. Recomendaciones de otras empresas (teléfono y contacto). 2 años de experiencia en guiado en Chile o el mundo, demostrable. Licencia B o A2, no excluyente. Curso WFR o Wafa vigente o equivalente, excluyente. Curriculum Vitae actualizado. Certificado de Antecedentes. Botiquín primeros auxilios.	Carismático, amable, formal y cortés. Buena disposición a apoyar diferentes áreas de la empresa. Con gran sentido común y cumplimiento de metas. Trabajo en equipo, proactivo.

Dependencia del cargo	Logística y guiado	
Supervisor de cargos	Asistente comercial y operativo, Guías, guías de apoyo	
Reemplazante del cargo	Área de reservas	
Perfil de cargo del Guía de apoyo		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
<p>Estudiante Universitario o técnico en Ecoturismo.</p> <p>Profesional con experiencia en actividades de aventura y al aire libre.</p> <p>Ingles avanzado.</p> <p>Experiencia en manejo de grupos</p>	<p>Certificado de alumno regular. Inglés fluido, demostrable en entrevista.</p> <p>Segundo idioma portugués (No excluyente).</p> <p>Recomendaciones de otras empresas, por los años de experiencia (teléfonos y contacto).</p> <p>Curriculum Vitae actualizado</p>	<p>Carismático, amable, formal y cortés.</p> <p>Buena disposición a apoyar diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Con gran sentido común y cumplimiento de metas.</p> <p>Trabajo en equipo, proactivo.</p>

Dependencia del cargo	Área de Marketing	
Supervisor de cargos	Ninguna	
Reemplazante del cargo	No aplica	
Perfil de cargo asistente comercial y de operaciones		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
<p>Estudiante de carrera Profesional o técnico en Turismo, Ecoturismo.</p> <p>Inglés hablado y escrito, nivel intermedio.</p> <p>Que haya hecho su Primera Práctica o tenga menos de un año de experiencia.</p>	<p>Certificado de práctica o solicitud de casa de estudios o certificado de alumno regular.</p> <p>Inglés intermedio demostrable a través de entrevista.</p> <p>Recomendaciones de otras empresas o primera práctica.</p> <p>Dominio del uso de las redes sociales y fotografía.</p> <p>Dirigido a solicitudes de 2da práctica con un mínimo de 3 meses.</p>	<p>Carismático, amable, formal y cortés.</p> <p>Buena disposición a apoyar diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Con gran sentido común y cumplimiento de metas.</p> <p>Trabajo en equipo, proactivo.</p> <p>Capacidad de negociación con jefes de recepción, recepcionistas y concierges.</p>

Dependencia del cargo	Operaciones	
Supervisor de cargos	Guías, guías de apoyo y proveedores	
Reemplazante del cargo	Todos los de la empresa	
Perfil de cargo asistente comercial y de operaciones		
Formación y experiencia	Requisitos	Características principales
Profesional técnico o Universitario en Ecoturismo. 2 años de experiencia en el rubro, en logística y guiado bilingüe, compras de insumos, relación con proveedores y coordinación de logística para excursiones, manejo de Excel y software de operación.	Título profesional o certificado de egreso. Inglés fluido, demostrable en entrevista. Demostrar experiencia en organización y logística de eventos. Recomendaciones de otras empresas, por los años de experiencia (teléfonos y contacto).	Carismático, amable, formal y cortés. Buena disposición a apoyar diferentes áreas de la empresa. Con gran sentido común y cumplimiento de metas. Trabajo en equipo, proactivo. Capacidad de negociación con jefes de recepción, recepcionistas y concierges. Ordenado y metódico. Capacidad de resolver conflictos operacionales

*** Especialización**

La empresa cuenta con 4 especialidades: operador turístico, agencia de viajes y transporte de turistas

Desarrollo de competencias: los integrantes de la empresa deben tener un mínimo de inglés que deben ir perfeccionando continuamente, al igual que los cursos de primeros auxilios básicos para guiar como el WFR o WAFA. D

***Estandarización:**

La empresa está formalizada en una sociedad por acciones con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos y con cuatro giros asociados: agencia de viaje, operador turístico, transporte de pasajero y transporte de turistas.

Es una empresa con trayectoria, tiene más de 10 años de funcionamiento, es parte de numerosos gremios. Cuenta con procesos ordenados de operación, donde cada colaborador cumple su función de manera ordenada y establecida: existe una correlación constante entre todas las áreas de la empresa. La administración se preocupa de tener al día todos los aspectos financieros y gastos de la empresa, la parte de la operación (que contempla también a los guías) está en contacto directo y constante con los proveedores

externos con los que se trabaja a diario (alimentación, transporte, etc.). La empresa tiene una forma de funcionar que está estandarizada, principalmente en los tours de formato regular o grupal, estos siempre son los mismos destinos (7), funcionan con 12 pasajeros máximo, 1 guía por cada 6 turistas. También cuenta con sistemas de presupuesto para tours que requieran un interés particular o una necesidad específica, esto se refiere a generar paquetes o experiencias a la medida del viajero, con lo que él quiere.

No solo la trayectoria es un elemento importante en la empresa, ésta también ha pasado por procesos de certificación que son elementales para operar, entre ellos:

- Sello de calidad turística
- Sello de sustentabilidad
- Certificado de trip advisor. Además
- Pasajeros deben contar con un seguro complementario para las actividades
- Conductores que tengan sus vehículos inscritos para transporte de pasajeros con sus respectivas licencias y seguros.
- Los guías deben tener su certificación en primeros auxilios para zonas remotas.

AndoAndes recibe a distintos tipos de turistas, las nacionalidades también marcan esta diferencia. Así, podemos determinar que el brasilero es un pasajero que viene a Chile mayormente en temporada de invierno, el estadounidense o europeo viene en cualquier momento del año, pero con muchas ganas de hacer actividades de deporte y muy conectado con el contenido del viaje. En la empresa cabe de todo, los precios de tour grupales están pensados para backpackers o, también, hay precios para personas que quieran experiencias más exclusivas.

Lo que más identifica a AndoAndes y su mayor referencia ante el mundo, son los tours al aire libre: trekking, cabalgatas, excursiones, caminatas con raquetas de nieve, etc. Aún después de la pandemia sigue fuertemente posicionada en este espacio, sin embargo, el ser una empresa ligada a actividades en el medioambiente se hace urgentes acciones que vayan en dirección con la sustentabilidad y un desarrollo socioambiental. La empresa siempre tuvo la intención o ha ido en la dirección a este punto, pero así y todo falta mucho camino por recorrer, aún falta desarrollar mucha más inclusión de la comunidad local en su operación, así como dejar 0 huella en los lugares donde opera.

*Tecnología

La empresa se maneja a través de la plataforma Google Suites, aquí se maneja el sistema de correo electrónico, se almacena la información de la organización y se realiza el marketing. Además, se generan las reuniones y se decepcionan las cotizaciones y reservas.

Además de lo mencionado anteriormente, la empresa cuenta con un sistema de reservas llamado Rezdy, que está conectado directamente a las reservas de agencias internacionales, los viajeros pueden reservar por nuestra página web, o también, se pueden ingresar

manualmente las reservas que vayan ingresando directamente por agencias, mail o teléfono de reservas.

Procedimientos o sistemas (Systems)

En las organizaciones se distinguen muchos sistemas o procedimientos, dependiendo de la complejidad de cada una de ellas. Algunos ejemplos de estos sistemas son:

*** Reclutamiento**

Los sistemas de mecanismos de selección están definidos por la construcción de los perfiles de cargo expuestos anteriormente, de esta forma el proceso de postulación para cualquiera de los cargos de la empresa consiste en lo siguiente:

- Contacto vía Email o telefónico
- Envío de antecedentes por parte del postulante: En este momento se define si el Curriculum Vitae, certificaciones y la información enviada corresponde a la descripción del perfil solicitado. En caso de que esta evaluación sea favorable, se procede a la siguiente etapa.
- Entrevista Personal: En esta instancia se corrobora la información enviada, se evalúa el nivel de inglés (si es requerido para el cargo), Se entrega la información detallada de las responsabilidades y tareas del cargo al cual postula.
- Salida de inducción al producto: Todo nuevo integrante del equipo, independiente del puesto al que postula debe conocer al menos en una ocasión el producto, esto significa que debe participar en cualquiera de nuestras experiencias, para así comprender lo que ofrecemos y sus alcances en estándares y atención al cliente.

*** Inducción y capacitación**

En la búsqueda constante de contar con el personal capacitado y entrenado en los sistemas y métodos de trabajo, para la eficiente y oportuna entrega de los servicios prestados se definen los siguientes puntos a continuación.

El sistema, para identificar y documentar las necesidades de capacitación del personal, funciona a través de la definición de Áreas de trabajo y, además, de las definiciones del perfil de cada uno de los cargos de la organización. Para esto se cuenta con un manual definido para cada área: marketing, operaciones y guiado.

En AndoAndes se han realizado a través del tiempo, variadas instancias de encuentro y capacitación, tanto para el equipo administrativo, como para el equipo de guías. Estas son jornadas informativas y de reflexión, que cuentan siempre con un componente de entrega de contenidos teóricos y/o técnicos según los requerimientos y necesidades detectadas.

Las reuniones/capacitaciones, realizadas por AndoAndes, cuentan con un registro de asistencia, fotográfico y evidencia de evaluaciones realizadas. Cada reunión tiene una duración de 7 a 9 horas

El sistema de capacitación para el equipo de guías consta de dos áreas principales:

1- Guías

Una vez aceptado el postulante tras el proceso de Ingreso, que contempla entrega de documentos y entrevista personal, se da paso al proceso de inducción, que consta de una inmersión en nuestras experiencias y acompañamiento personal para la mejora de las competencias y el buen cumplimiento de las funciones de los nuevos guías y contrataciones del personal.

Los guías son citados de forma anual para participar en reuniones y capacitaciones temáticas respecto a su quehacer en las experiencias turísticas que desarrollan a diario.

Temática: Nueva administración. Taller de Primeros Auxilios. Prueba conocimientos relevantes aplicada.

Temática: Coordinación experiencias AndoAndes. Se capacita en los procesos de pagos de los pasajeros, rol y responsabilidades del guía y del departamento de operaciones.

Temática: Información sobre procesos administrativos. Aplicación de prueba de Conocimientos relevantes para el guiado.

En carpeta física en las dependencias de AndoAndes, se encuentra la evidencia de estas capacitaciones a través de las planificaciones de cada jornada, listado de asistencia, fotografías.

2- Equipo administrativo

En cuanto al equipo administrativo y de oficina, se desarrolla un proceso de inmersión y conocimiento del producto, además de revisión de estándares de calidad en el servicio y atención al cliente.

Este proceso de entrenamiento consta de tres etapas principales:

- Inmersión en el producto: lectura y conocimiento de todos los productos ofrecidos por la empresa y conocimiento de los estándares de calidad. Además, en esta etapa los nuevos integrantes del equipo administrativo deben participar a modo de inmersión en al menos dos productos o experiencias diferentes para que de esta manera tengan un conocimiento más acabado del producto AndoAndes.
- Entrenamiento en el uso de Plataforma Rezdy y proceso de Venta y Reservas: Durante 2 jornadas laborales se muestra y el uso de la plataforma, permitiéndoles practicar el ingreso de reservas, la creación de sesiones, tours, entre otras funciones. Además, se les instruye en los protocolos de: Ingreso de Reservas, ventas y operaciones y cualquier otra área que corresponda a su futuro desempeño dentro de la organización.

- Estándares de atención al cliente: De manera de asegurar el trabajo y la experiencia del cliente se requiere que el personal administrativo tenga un nivel de inglés como segundo idioma, aceptable para la fluida comunicación con los clientes. En esta etapa del entrenamiento se entrena al personal en todos los aspectos clave de nuestro servicio.

* Pagos

AndoAndes recibe pagos de sus servicios a través de depósitos bancarios de agencias nacionales e internacionales. Los viajeros que llegues de manera directa deberán pagar a través del sistema de pago online con el sistema PayPal o pueden pagar el mismo día del tour a través de efectivo (dólares o pesos chilenos) o con redcompra.

El pago de guías y administrativos se paga los días 5 de cada mes y a los proveedores entre los días 15 y 20 de cada mes.

* Incentivos

Los guías y administrativos reciben comisiones mensuales por ventas hechas por ellos. En el caso de los guías también existe un bono por tripadvisor, es decir por cada comentario van acumulando un monto que se paga a fin de mes.

* Abastecimiento de insumos

En cada jornada de equipo, cada tres meses se les entrega a los guías ropa corporativa de la empresa: polera, polar y jockey con el logo de la empresa

Insumos para los tours como raquetas para caminar en la nieve, bastones, guantes, etc. Son revisados anualmente, reparados en caso de ser necesario o comprados si están en mal estado para llegar al stock necesario

Los insumos de oficina se van adquiriendo en la medida de ser necesarios, a través de una caja chica que se va rindiendo una vez al mes

* Financiamiento

AndoAndes se financia completamente con la venta de paquetes y tours a nuestras agencias, partners y viajeros. Además, participan de gremios nacionales e internacionales turísticos, lo que facilita la llegada de nuevas oportunidades y ampliación de nuestro mercado.

Actualmente con la falta de viajeros, producto del covid-19, se están realizando proyectos con Municipalidades como la búsqueda y conocimiento de especies silvestres. Y también se postula a los beneficios que otorga Sercotec.

* Responsabilidad Social Empresarial

Como se ha mencionado en varios de los puntos de este documento, para la organización es sumamente importante lograr es su mayor expresión el concepto de sustentabilidad y sostenibilidad. Es por eso, que se intenta no saturar los destinos llevando cantidades pequeñas de viajeros y educarlos lo más posible sobre el cuidado de los recursos y los lugares que se visitan. También se preocupa de ocupar insumos 100% ecológicos, que no generen basura y no contaminen los lugares.

La organización trabaja con las comunidades del cajón del Maipo, nos abastece de su alimentación (se trabaja con restaurantes y productores de la zona), de sus artesanos que visitan con los viajeros para que puedan comprar sus cosas y de los proveedores de actividades ecoturísticas como caballos, kayak y rafting. Están comprometidos con los habitantes de la zona y en mejorar sus economías.

* Comercialización y marketing

La comercialización de los productos y el marketing de AndoAndes funciona de la siguiente forma

- Realizar convenios con agencias, nacionales e internacionales las cuales promocionan los productos y los venden por una comisión, también a través de éstas se logra llegar a un alcance grande de personas de todo el mundo.
- También la empresa se posiciona a través de hacer conocida su página web con la herramienta de google adwords la cuál ayuda a tener un alcance al público objetivo que busca la empresa.
- Por ultimo las herramientas se ocupa la herramienta de Facebook e Instagram para dar a conocer la empresa.
- Tener buena reputación en tripadvisor es clave para la venta, ya que muchos viajeros compran a través de Viator que es de la misma empresa de opinión.

*Despidos (desvinculación)

AndoAndes en su historia han tenido muy pocos casos de desvinculación de trabajadores. Estos han sido únicamente por faltas graves al trato respetuoso con los viajeros, es decir, no llegar y abandonar un tour o no asistir, no intervenir en algún accidente provocado en el tour y que pueda haber perjudicado a alguien que lo tome.

Competencias: Habilidades y Destrezas (Skills)

Los integrantes actuales o futuros de la empresa tienen que tener integrado el amor por la naturaleza y su cuidado, deben ser personas preocupadas de su entorno y con una gran capacidad para trabajar en equipo de manera colaborativa y generosa con los compañeros que integran la organización. Esto debido a que todas las áreas están completamente integradas y conectadas entre sí.

También es importante que sean capaces de resolver conflictos y anteponerse a estos de manera continua, ya que en el desarrollo de los procesos se pueden presentar diferentes problemas que deben ser resueltos de manera rápida y efectiva para que no generen conflictos con los viajeros o agencias asociadas. Desde el momento que entra una reserva y su gestión, esta debe (en todas sus partes) ser tratada con extremo cuidado y muy atentos a cualquier detalle que pueda generar un problema para la cadena sucesiva. Para esto es fundamental que los colaboradores tengan una mirada empática y preocupada con las personas que confían en los procesos y el servicio experiencial que se pretende entregar.

Los guías y encargados del desarrollo de la actividad deben tener conocimientos profundos del entorno físico donde será el tour, esto significa que deben saber con claridad de la flora, fauna y geología; además de todo lo que implica la historia y cultura del lugar. Poder traspasar todo esto y hacer al viajero sentir parte del destino. Además, deben contar con la capacitación necesaria en primeros auxilios, ya sea los que aprenden en su formación educacional y los adicionales que exigen los estándares nacionales e internacionales para las actividades de turismo aventura, éstas son especializaciones para poder asistir accidentes en zonas agrestes.

Cultura organizacional (Style)

La cultura organizacional de la empresa está basada en el conectar a las personas a su entorno natural, a través de experiencias ecoturísticas. La organización se define en su núcleo ideológico como una empresa enfocada al desarrollo del turismo sustentable y potenciar destinos de la zona central de Chile, que no habían sido desarrollados anteriormente. El fundador de AndoAndes, fue pionero en excursiones al Cajón del Maipo, potenciando fuertemente el turismo en esa zona y activando la economía del lugar. En esos años, no llegaban allí operadores turísticos con extranjeros para allá. Hoy día la empresa está posicionada y es reconocida como una de las más conocedoras y expertas en ese lugar.

Con más de 10 años de experiencias turísticas en la naturaleza, convirtiéndolos en expertos en el área del valle del Maipo. Han crecido de la mano del desarrollo turístico del país, ofreciendo productos especializados en el segmento aire libre, como caminatas y paseos a caballo, principalmente. Apreciando lo espectacular que es el Valle de Maipo como destino, su ecosistema, glaciares, ríos, flora, fauna y sin duda, su gente. Trabajan arduamente para brindar un servicio de calidad y completo, deseando reunir a los magníficos Andes y la vida al aire libre, con las personas que deciden viajar con ellos

La imagen corporativa da a conocer lo que es la empresa en su mejor expresión, con un viajero excursionista con un bastón y su mochila, además de la frase “authentic andes experience” demostrando como parte de su repertorio principal la cordillera de los Andes.

Esta imagen está plasmada en varios de los artículos y ropas que llevan los guías otorgados por la empresa para el desarrollo de estas experiencias.

Algunos relatos que dan ejemplo de la forma lingüística y acciones simbólicas de la empresa:

“Centro artesanal de piedra Laja y la Cava Artesanal el Raco, que produce vinos orgánicos hace casi un siglo, más adelante la vista del río Maipo y a la derecha se observa el cerro Purgatorio (2447 msnm). Quizás por la casi total ausencia de agua o por su largo acceso hasta la cumbre es que este cerro recibiera hace ya muchos años el nombre de Purgatorio (lugar que según las creencias católicas sirve para expiar las culpas antes de acceder al paraíso celestial y que fuera descrito por Dante en su obra la Divina Comedia)”

“Aspectos generales: El Río Maipo tiene una longitud de 250 Km y es la principal fuente de agua de la Región Metropolitana. Atiende alrededor del 70% de la demanda actual de agua potable y cerca de un 90% de las demandas de regadío. Otro aprovechamiento intensivo es el hidroeléctrico. Esta cuenca, posee una alta concentración de habitantes e industrias. Veremos los afluentes más importantes de esta cuenca durante nuestro viaje: Río Colorado, Río Yeso y Río El Volcán”

“Sector la obra y las vertientes: sobre el acantilado que bordea el río, el monolito que conmemora el atentado contra el general Augusto Pinochet, hecho ocurrido el 7 de septiembre de 1986. Tras ser emboscado, el general salvo ileso, junto a su nieto, mientras 5 de sus escoltas caían abatidos en el ataque”

“Sector el Canelo: Debe su nombre al árbol sagrado de los mapuches (gente de la tierra), especie que también se encuentra en quebradas del sector. En este sector se encuentra las centrales hidroeléctricas Maitenes y Queltehues. El sector el Manzano albergo sucesivas ocupaciones primitivas desde hace 10.000 años, destacan su pircas o cierres de piedras como vestigios de la cultura Incaica”

“Una de las personalidades importantes que visitó el Cajón del Maipo, utilizando el paso Piuquenes para pasar a Mendoza fue Charles Darwin. La travesía por América del naturalista fue la experiencia clave que le permitió elaborar su teoría sobre la evolución de las especies. Entre 1832 y 1835 recorrió diversas zonas de Chile. El espectáculo de un terremoto en Concepción y el hallazgo de fósiles marinos en las alturas andinas le causaron una enorme impresión”

“El sector del Melocotón se encuentra a mano derecha del tren la Panchita, locomotora a vapor de 1906, que fue restaurada por la agrupación del proyecto Fénix, quienes desean habilitar el recorrido desde el Melocotón hasta el Volcán. Después de la curva, a la derecha, en el sector de San Alfonso está la ex parcela del general Pinochet, hoy convertida en la sede de la Universidad San Sebastián para su carrera de Ingeniería en Expediciones y Ecoturismo, propiedad de uno de los hijos”

“El tour de hoy nos llevará al hermoso valle del Cajón del Maipo, declarado zona de interés Turístico en 2001, específicamente al sector de Baños Morales, pueblo de montaña a 1800

msnm, donde inicia nuestra caminata al Parque Nacional y Monumento el Morado que alberga una flora de cordillera y aves como el Cóndor entre otros, también podemos observar la laguna Morales ubicada a 2370 msnm y finalmente el Glaciar San Francisco ubicado a 2500 msnm”

Personas (Staff)

- Características de las personas de la organización:

La organización se caracteriza por ser un grupo de gente joven y amantes de la naturaleza, lo cual les da una experiencia cercana a los viajeros. En su mayoría son profesionales del turismo y también algunos de las ciencias sociales.

- Perfiles de personalidad

Son personas con habilidades especiales de trabajo en equipo, lo cual es un requerimiento fundamental para entrar a trabajar en la empresa, también con mucha empatía y con gran capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales. Son líderes, con conocimiento sobre áreas del Cajón del Maipo y con gran preocupación por instruirse permanentemente en el tema.

Personas empáticas y con preocupación por el cliente viajero que viene con ganas de conocer el país, el trabajo en equipo logra un excelente servicio desde que la persona toma contacto con la empresa hasta que termina su experiencia.

- Necesidades y deseos

Las necesidades de instruirse en el mundo del ecoturismo y capacitarse en profundidad en los lugares que interviene, y otras materias como servicio al cliente y primeros auxilios, son la gran necesidad de las personas que integran la empresa. Esta es una escuela para lograr integrarse al mundo del turismo. En especial en operadores turísticos que realicen turismo aventura y actividades al aire libre.

- Rasgos socio-económicos

No hay un rasgo de definición socio-económico específico, la organización integra personas de todas partes, sin discriminar esta condición. De hecho, los guías ayudantes pueden aprender y capacitarse para ser guías el día de mañana, ya que la empresa también convoca a estudiantes de escolaridad con especialidades técnicas como la carrera de turismo y administración.

Es una empresa que está comprometida con promover un cambio y movilidad social en personas con menos oportunidades, dándoles un espacio, en un rubro que además es complicado en términos de empleabilidad. A veces, son jóvenes que vienen con habilidades sociales no potenciadas, las que logran desarrollar con las actividades y forma de trabajo de la empresa

- Rasgos demográficos

Deben vivir en la Región Metropolitana, independiente de que migren de otras regiones o países, lo importante es que hablen inglés y las características mencionadas en los puntos anteriores.

5.2 Recolección de datos

a) Observación Participante

A continuación, se presenta el resultado de la observación participante realizada por la autora, los indicadores son sacados del Consejo Global de turismo sostenible, definidos en el marco teórico (anexo 1), esta es una organización sin fines de lucro que establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad. De acá se toman los indicadores que fueron utilizados para la observación participante y los cuestionarios

La muestra consta de tres secciones, cada una con sus dimensiones y respectivos indicadores, éstos últimos son medidos con notas del 1 al 7, donde uno es no cumplido y 7 es cumplido absoluto. A continuación, se muestra el cuadro, con el promedio de cada dimensión tomada de la nota de cada indicador (el total de indicadores por cada dimensión evaluada se encuentra en el anexo (4)) y con su respectiva interpretación de resultado.

Sección A: Demostrar una efectiva gestión sostenible	
<p>Sistema de Gestión Sostenible La organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo plazo que se adecúa a su realidad y escala, considera los aspectos ambientales, sociales, culturales, económicos, de calidad, derechos humanos, salubridad, seguridad y gestión de riesgos y crisis, e impulsa una mejora continua</p>	3
<p>Cumplimiento legal La organización cumple con toda la legislación y regulación local, nacional e internacional; incluyendo entre otras, los aspectos de salubridad, seguridad, derecho laboral y medio ambiente</p>	5,3
<p>Reporte y comunicación La organización comunica su política de sostenibilidad, acciones y</p>	4,8

desempeño a las partes interesadas, incluyendo los clientes, y busca su compromiso de apoyo	
<p>Compromiso del Personal</p> <p>El personal está comprometido con el desarrollo e implementación del sistema de gestión sostenible y recibe periódicamente capacitación sobre sus roles y responsabilidades en su entrega</p>	6,7
<p>Promoción precisa</p> <p>Los materiales promocionales y las comunicaciones de marketing son precisas y transparentes con respecto a la organización y sus productos y servicios, incluyendo las declaraciones de sostenibilidad. No promete más de lo que ofrece</p>	5,3
<p>Impacto e Integridad</p> <p>Tienen en cuenta la capacidad e integridad del entorno natural y cultural.</p>	4,6
<p>Información e Interpretación</p> <p>La organización brinda información e interpretación del entorno natural, cultura local y patrimonio cultural, además de una explicación del comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales, culturas vivas y sitios de patrimonio cultural.</p>	7
<p>Compromiso con el Destino</p> <p>La organización está involucrada en la planificación y gestión sostenible del Destino, donde exista esta oportunidad.</p>	3,5

En esta primera sección se puede ver que, en términos generales, no existe un sistema de gestión de turismo sostenible a largo plazo, las dimensiones que asimilar más con el logro de este fin, son evaluadas con notas por debajo del mínimo esperable. No existe planificación ni estrategia para la gestión sostenible de los destinos, ni cómo lograr este objetivo. La parte fundamental de esta consultoría apunta a lograr esto.

Sin embargo, el personal sí está dispuesto a lograr este objetivo con prácticas concretas que generen los cambios necesarios. Ellos están comprometidos con este cambio en la empresa, ya que están se sienten parte del trabajo en los destinos, tienen una interpretación del entorno y siempre mencionan a los turistas la importancia de mantener los lugares en buen estado y tener un comportamiento adecuado en la visita.

En términos generales, esta sección tuvo una evaluación general de los márgenes esperables, pero es importante trabajar los puntos débiles asociados al plan estratégico para un trabajo y desarrollo organizado de este mismo.

Sección B: Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos	
<p>Apoyo a la Comunidad La organización apoya activamente iniciativas de infraestructura local y de desarrollo social comunitario. Algunos ejemplos de iniciativas incluyen, educación, capacitación, salud, saneamiento y proyectos que abordan los impactos del cambio climático.</p>	4,3
<p>Empleo Local Los residentes locales reciben igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo profesional, incluyendo puestos gerenciales.</p>	3,5
<p>Compras Locales Cuando se compran y se ofrecen productos y servicios, la organización da prioridad a proveedores locales y de comercio justo, siempre que estén disponibles y sean de calidad satisfactoria</p>	4
<p>Emprendedores locales La organización apoya a emprendedores locales en el desarrollo y venta de productos y servicios sostenibles que provienen del entorno natural, cultural e histórico de la zona</p>	1
<p>Trabajo Decente / justo Los derechos laborales se respetan, se proporciona un entorno de trabajo seguro y los empleados reciben por lo menos un salario digno. Los empleados tienen acceso a capacitación continua, experiencia y oportunidades de crecimiento.</p>	6

Sin duda, las comunidades locales son fundamentales para el desarrollo. En este aspecto la organización presenta está por debajo de lo esperado, falta apoyo a emprendedores, si i bien realiza compras locales, lo hace a emprendedores ya consolidados que ya tienen sus negocios establecidos, pero falta apoyar a emprendedores y la compra de productos locales. Podría incluir varias cosas en la operación, además de motivar a los turistas a consumir productos locales: quesos de cabra, piedras, empanadas, etc.

Cabe destacar que la organización está comprometida con el trabajo decente y tiene políticas que cumplen con este ítem, los trabajadores reciben un salario digno y tienen acceso a capacitación continua.

Sección C: Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos	
<p>Interacción Cultural La organización sigue buenas prácticas internacionales y nacionales, así como directrices acordadas localmente para la gestión y promoción de visitas a comunidades indígenas y sitios cultural o históricamente sensibles, con la finalidad de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios locales y satisfacción de los visitantes.</p>	4,8
<p>Protección del Patrimonio Cultural La organización contribuye a la protección, preservación y mejora de propiedades locales, sitios y tradiciones con significado histórico, arqueológico, cultural y espiritual, sin impedir el acceso de los residentes locales a ellos.</p>	4,3
<p>Presentación de la Cultura y el Patrimonio La organización valora e incorpora los elementos auténticos locales de la cultura tradicional y contemporánea en las operaciones, diseño, decoración, gastronomía o tiendas, respetando los derechos de propiedad intelectual de las comunidades locales</p>	5

La organización respeta a la cultura y el patrimonio, se preocupa de su cuidado y tener buenas y también informa a los turistas de cómo tener un cuidado especial de los territorios y sus espacios. También incorpora esto en sus relatos y en las actividades.

Una vez más, nos encontramos con una debilidad de la organización en metodologías y formulas específicas para desarrollar el cuidado del patrimonio, tampoco tenemos participación en las actividades de la comunidad en la protección y cuidado de la cultura y el patrimonio

Sección D: Maximización de los beneficios al ambiente y minimización de los impactos negativos

<p>Compras preferiblemente ambientales Las políticas de compra favorecen a los proveedores y productos ambientalmente sostenibles, incluyendo los bienes de capital, alimentos, bebidas, materiales de construcción y consumibles</p>	<p>3</p>
<p>Compra eficiente La organización gestiona cuidadosamente la compra de bienes/artículos descartables y consumibles, incluyendo alimentos, con la finalidad de minimizar los residuos.</p>	<p>5</p>
<p>Transporte La organización busca reducir las necesidades de transporte y promueve activamente el uso de alternativas más limpias y eficientes por parte de los clientes, personal y proveedores, y en sus propias operaciones</p>	<p>3,8</p>
<p>Conservación de la biodiversidad La organización apoya y contribuye a la conservación de la biodiversidad, incluyendo la gestión adecuada de su propiedad. Se presta especial atención a las áreas naturales protegidas y zonas con alto valor de biodiversidad. Cualquier perturbación de los ecosistemas naturales se minimiza, rehabilita y se efectúa una contribución compensatoria a la gestión de la conservación</p>	<p>4,1</p>

<p style="text-align: center;">Visita a áreas naturales</p> <p>La organización sigue directrices apropiadas para la gestión y promoción de visitas a sitios naturales, con la finalidad de minimizar los impactos negativos y maximizar la satisfacción del visitante</p>	<p style="color: green; font-size: 1.2em;">4,5</p>
<p style="text-align: center;">Bienestar Animal</p> <p>Ninguna especie silvestre animal se adquiere, cría o mantiene en cautiverio, excepto por personas debidamente autorizadas y equipadas, o para actividades debidamente reguladas en cumplimiento con la legislación local e internacional. El mantenimiento, cuidado o manipulación de animales silvestres y domésticos deberá cumplir con los más altos estándares de protección animal.</p>	<p style="color: green; font-size: 1.2em;">5,1</p>
<p style="text-align: center;">Recolección y comercio de vida silvestre</p> <p>Las especies silvestres no se recolectan, consumen, exhiben, venden o comercializan, excepto cuando se haga como parte de una actividad regulada que asegure su uso sostenible, y de acuerdo al cumplimiento con la legislación local e internacional</p>	<p style="color: green; font-size: 1.2em;">5</p>

Con respecto a la maximización de los beneficios ambientales, la organización está débil. AndoAndes se presenta como una empresa sustentable, sin embargo se pudo observar que sus prácticas no están bien alineadas con el concepto de esta sección. Los productos que se utilizan no están pensados en el cuidado del medio ambiente, si bien tiene una política de no dejar rastros en los destinos, ocupa plásticos y productos contaminantes que como empresa sustentable no debería usar. El transporte es inevitablemente contaminante, pero es necesario para realizar los tours, para mitigar esto se podría promover el uso de bicicletas y transporte público en la estadía en la ciudad.

Los guías tienen bien internalizado el cuidado de los animales y traspasan la información correcta a los turistas de su cuidado y de no perturbar su hábitat, pero aún falta estar alineados y certificados como una empresa que cumple con estos estándares. Es importante que, en cosas elementales como estas, la organización tenga capacitaciones, certificaciones y monitoreo de cumplimiento de estas buenas prácticas.

Siendo uno de los ítems más importantes para la organización, la calificación es baja y queda mucho por trabajar para poder tener productos y una operación que respete y promueva el cuidado por el medio ambiente, en especial, de la vida silvestre.

b) Entrevistas a colaboradores y clientes

Se realizaron 5 entrevistas a colaboradores de la organización para evaluar su percepción en conceptos básicos de sustentabilidad en la empresa, en función de las secciones evaluadas en la observación participante.

La metodología fue similar a la anterior, cada pregunta tenía distintos aspectos asociados a la misma, los colaboradores debían poner una nota y esa nota daba un promedio que evaluaba cada concepto importante de la pregunta (que está marcado en negrita), a continuación, se muestra el resultado general de cada pregunta. En el anexo se puede ver con detalle el cuestionario (anexo 2) y la aplicación de este con sus aspectos (anexo 5).

Entrevista colaboradores	
1) ¿Consideras que la organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo plazo relacionado con temas de sustentabilidad?	5,2
2) ¿Te sientes comprometido con la gestión sostenible?	7
3) Explicamos cómo tener un comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales y culturas vivas	6,5
4) ¿Crees que la organización está comprometida con el destino ?	4,5
5) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?	4,7
6) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente ?	6

Los colaboradores de la empresa no perciben un sistema de gestión sostenible en la empresa, pero se sienten comprometidos con realizar acciones que contribuyan a esta planificación, hay un fuerte sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, lo que facilita que los cambios se realicen con todos como un motor común.

Según las personas que trabajan en la empresa, en las actividades que se realizan se entrega la información necesaria e importante a los turistas de cómo comportarse en los destinos y tener el debido cuidado de los destinos y el respeto a las comunidades.

No se percibe un compromiso fuerte por parte de la organización con respecto al compromiso con el destino y las comunidades, no consideran que tengan acciones concretas en este tema, más bien operaciones pequeñas que tienen bajos aportes.

Los colaboradores si perciben un compromiso con el medio ambiente, ya que en gran parte son ellos los que realizan las actividades y se preocupan de cuidar los destinos. La empresa avanza en buena medida en este aspecto, sin embargo, aún falta – según los trabajadores – que se ocupen productos que tengan cero impactos ambientales y en tener cuidado con saturar los destinos.

Se realizó también un cuestionario a 5 turistas que vivieron una experiencia con nosotros, claramente y en función de su tiempo se realizó un cuestionario bastante más corto (anexo 3). Este tenía como fin, que ellos evaluaran la organización en términos de sustentabilidad en la práctica, los resultados en el anexo 6.

Entrevista a clientes	
1) ¿Crees que la organización está comprometida con el destino?	5,0
2) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?	5,1
3) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente?	5,0

Se realizó también un cuestionario a 5 turistas que vivieron una experiencia con nosotros, claramente y en función de su tiempo se realizó un cuestionario bastante más corto (anexo

3). Este tenía como fin, que ellos evaluaran la organización en términos de sustentabilidad en la práctica, los resultados en el anexo 6.

Los turistas no destacaron mucho el aporte a la sustentabilidad por parte de la organización, no consideraban de manera sustancial que tuviera buenas prácticas de turismo sustentable y compromiso con la comunidad.

Si bien, evaluaron muy bien el compromiso de los guías con la biodiversidad, lo que aportó positivamente a la evaluación, no consideraban que había un respeto significativo de los lugares donde operaba la empresa. Esto por las compras que se hacían para desarrollar la actividad y por visitar destinos que ya están un poco saturados.

c) Análisis FODA

Luego de una investigación exhaustivo de la organización, se pudo corroborar varios temas muy importantes, se decidió hacer un análisis FODA para poder informar a la organización como poder mejorar aquellos aspectos frágiles y fortalecer los que la hacen guías llegar al objetivo principal que se encomendó a esta investigación, que es como lograr que la empresa sea completamente sustentable.

Aquí los resultados:

<p>Amenazas</p> <p>La organización tiene como mayor amenaza el estar hace mucho tiempo en la misma posición y funcionando de la misma forma. Se hace urgente repensar los procesos y actualizar las formas de operación, así aportar a la empresa para que salga de la entropía y la condición universal de caos y desorganización, para esto es importante que mover la operación en función de la sustentabilidad, revisando los productos turísticos y haciendo algunos nuevos asociados a la actualidad. Así la organización se remese y detiene este proceso natural. Utilizando también el feedback negativo, que es el repensar la Pyme desde el estado actual al estado deseado, tomando sólo lo que es útil para el proceso de cambio y desechando aquello que sobra o no es necesario</p>	<p>Fortalezas</p> <p>La empresa cuenta con personal capacitado y muy comprometido, están dispuestos a movilizar su energía y su formación con el fin de contribuir a la organización. Están super alineados con lo que la empresa quiere lograr, que es un funcionamiento completamente sustentable.</p> <p>Por otra parte, ya cuenta con cierto nivel de sustentabilidad, tiene la idea de no saturar los destinos, colabora con la comunidad local y cuida el entorno natural. Pero esto aún debe trabajarse porque no fue bien evaluado por aquellos que respondieron los cuestionarios, particularmente por los turistas.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Oportunidades</p>

<p>Falta una estrategia más planificada para lograr objetivos, ya que la empresa tiene en sus planteamientos originales la idea de llevar a cabo un plan de sustentabilidad, pero en la realidad esto no se aplica.</p> <p>Falta conectar más con la comunidad local y participar más en sus iniciativas, así como también promover a emprendedores locales y comercios de la zona.</p> <p>Aparte de cuidar los destinos, la empresa debe comenzar a escoger solo aquellos que no estén saturados y ocupar solo recursos que no representen una amenaza para el medio ambiente, como los plásticos, por ejemplo.</p>	<p>La organización tiene todos los elementos para lograr su objetivo de ser una empresa completamente sustentable, cuenta con el apoyo de sus colaboradores y ya tiene el camino avanzado en esta materia, solo falta que tenga lineamientos claros y un plan estratégico ordenado que facilite el logro.</p> <p>Además, es valorada por la comunidad local lo que facilita mucho el trabajo con ellos.</p>
--	---

VII. Resultados Finales de la investigación

1. Propuesta de planificación para diseño estratégico para la organización AndoAndes



2. Conclusiones finales

En conclusión, luego de haber hecho una exploración minuciosa por la organización pudimos detectar que es una empresa que tiene inculcada la iniciativa de ecoturismo y que, por ende, en sus principios y objetivos generales está la idea o las ganas de ser una empresa completamente sustentable.

Si bien, la organización ha intentado poner en marcha ciertas prácticas orientadas a este objetivo, no existe una planificación o lineamientos claros para lograrlo, más bien es la noción y pequeñas acciones que dan marcha a la necesidad de esta propuesta.

Es importante que la organización realice más trabajo con las comunidades y que se comprometa con el cuidado de sus destinos, con acciones que – bajo estándares mundiales – son fundamentales en especial: un trabajo planificado y en acción permanente con la comunidad local, involucrándose en las acciones y actividades de estas mismas, también preocupándose de apoyar a los emprendedores locales y aportar a la economía del lugar; cuidando de los destinos, esto significa no saturarlos, cuidar su entorno y respetar la biodiversidad; también hacer acciones concretas que aumenten el nivel de sustentabilidad de la empresa, en especial, ocupar productos que no sean una amenaza para el medio ambiente.

Los colaboradores, en especial los guías, son un gran valor de la empresa. Si bien, todos los trabajadores están muy comprometidos con el trabajo que se realiza y con desarrollar prácticas para apoyar a la organización a ser más sustentable, los guías toman estas acciones día a día, ellos se encargan de que no dejemos residuos en las zonas donde operamos, de ser muy respetuosos con la cultura y la biodiversidad y de compartir toda esta información con los turistas para llevar a cabo una actividad responsable y que sea considerada con el destino.

La organización debe tener una conducta y formas de operar más sustentables frente a los turistas y clientes, ya que ellos no perciben que la empresa funcione de manera sustentable al 100%, de hecho, en la medición este aspecto no fue bien calificado.

AndoAndes tiene la posibilidad de trabajar y lograr ser una empresa con prácticas sustentables y cuidadosa con los destinos, esta intervención le deja directrices claras para una planificación que vaya en esta dirección. Lo más importante es involucrarse profundamente en los destinos, preocuparse de no operar en aquellos que estén saturados y no explotar aquellos que aún no lo están. Para esto, es importante educar a las comunidades para que tengan el debido cuidado de su lugar, que no dejen que las empresas turísticas generen impacto ambiental. El cajón del Maipo ya está fuertemente afectado por las empresas mineras y eléctricas; por lo que el turismo, realizado con buenas prácticas, puede ser una alternativa importante y muy positiva para su crecimiento económico.

Bibliografía

- Manfred Max Neff, 1986. Edición especial “Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”, Editorial Nordan
- Darío Rodríguez 2009. *“Diagnostico Organizacional”*. Séptima edición, Editorial UC.
- Cornelio Rojas. 2003 “El desarrollo sustentable: nuevo paradigma para la administración pública”. México. Primera edición. Editorial INAP escrito para el senado de la República de México.
- Daniel Katz y Robert Kahn, “Psicología social de las organizaciones”.
- Edgar H.Schein 1988 *“La cultura empresarial y el liderazgo”* primera edición, Editorial Plaza & Janes editores, S.a
- Modelo de las 7’s *Mc Kinsey*, adaptado por el profesor Eduardo Lawrence, 2019
- IUCN: Paul F. J. Eagles, Stephen F. McCool and Christopher D. Haynes, 2022. “ustainable Tourism in Protected Areas” Editorial: Guidelines for Planning and Management”
- Andy Drum y Alan Moore, 2005. *“Introducción a la planificación del ecoturismo”*. Segunda edición. Editorial Ecoturism development.
- <https://www.nature.org/es-us/que-hacemos/nuestra-vision/perspectivas/proteger-naturaleza-mediante-alianzas-autenticas/>
- R. Sierra Bravo, 2001. *“Técnicas de investigación social”*, decimocuarta edición. Editorial Paraninfo
- Consejo Global de turismo sostenible, 2016. Criterios GSTC para tour operador. Global Sustainable Tourism Council
- Organización Mundial de turismo. www.unwto.org

Consejo Global de Turismo Sostenible

Criterios GSTC para Tour Operadores

VERSION 3, 21 DICIEMBRE 2016

CON

Indicadores de Desempeño sugeridos

Preámbulo

Los Criterios Globales de Turismo Sostenible fueron creados para llegar a un entendimiento común en el mundo del turismo sostenible, y representan el mínimo que una empresa de turismo debe aspirar a alcanzar. Los criterios se organizan alrededor de cuatro temas: planificación eficaz para la sostenibilidad, maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, fortalecimiento del patrimonio cultural y minimización de impactos negativos en el medio ambiente, aplicándose a toda la industria turística.

Los criterios se han elaborado y revisado para alinearse al Código de Estándares de ISEAL Alliance, organización que define las normas internacionales para desarrollar estándares de sostenibilidad en todos los sectores. Los criterios se revisan de cada 3 a 5 años. Los planes de revisiones y la inscripción anticipada para la participación del público en futuras revisiones están disponible en www.gstccouncil.org. El sitio Web también proporciona información del proceso e historia del desarrollo de los criterios.

Algunos de los usos de los criterios incluyen:

- Servir de base para certificaciones en sostenibilidad
- Servir de lineamientos básicos para que los negocios de cualquier tamaño se vuelvan más sostenibles, y ayudar a las empresas a escoger programas de turismo sostenible que cumplan con estos criterios globales.
- Facilitar el acceso al mercado para productos sostenibles, siendo una guía para que los viajeros y agencias de viaje escojan proveedores y programas de turismo sostenible.
- Ayudar a los consumidores a identificar programas y negocios sólidos en materia de turismo sostenible.
- Servir de común denominador para que los medios de comunicación reconozcan a los proveedores de turismo sostenible.
- Ayudar a los programas de certificación y otros programas voluntarios a asegurar que sus estándares cumplan con una línea base ampliamente aceptada.

- Ofrecer a los programas gubernamentales, no gubernamentales y privados un punto de partida para elaborar requerimientos de turismo sostenible.
- Servir de lineamientos básicos para entidades de educación y capacitación, tales como escuelas de hotelería y universidades.
- Demostrar liderazgo que inspire a otros a tomar acción.

Los criterios indican qué se debe hacer, no como se debe hacer, ni si se ha alcanzado la meta. Esto, se completa a través de indicadores de desempeño, de materiales educativos relacionados y el acceso a herramientas para su implementación, siendo todo ello complemento indispensable a los criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible.

Aplicación de los Criterios

Se recomienda aplicar los criterios en toda su extensión práctica en la medida de lo posible, a menos que en una situación específica los criterios no se apliquen y se justifique. En algunas circunstancias los criterios no se podrán aplicar a un producto turístico específico debido a la legislación local y condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales del entorno. En el caso de microempresas turísticas y de propiedad comunitaria que tienen un impacto social, económico y ambiental, se reconoce que los recursos limitados pueden impedir la aplicación integral de los criterios.

Orientación adicional sobre los criterios se puede encontrar en los indicadores y glosario de apoyo publicado por el Consejo Global de Turismo Sostenible.

Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño presentados aquí se han diseñado como directrices/lineamientos para medir el cumplimiento de los criterios globales de turismo sostenible por parte de los hoteles.

Este borrador de indicadores se actualizará periódicamente, a medida que se desarrolle nueva información. Si desea sugerir nuevos indicadores u otras mejoras, envíe sus sugerencias a accreditationgstccouncil.org.

Combinación de indicadores y Criterios

Este documento comprende los Criterios e indicadores de desempeño:

GSTC CRITERIOS PARA LA INDUSTRIA	INDICADORES PARA TOUR OPERADORES
SECCIÓN A: Demostrar una efectiva gestión sostenible	
<p>A1 Sistema de Gestión Sostenible</p> <p>La organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo plazo que se adecúa a su realidad y escala, considera los aspectos ambientales, sociales, culturales, económicos, de calidad, derechos humanos, salubridad, seguridad y gestión de riesgos y crisis, e impulsa una mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El sistema de gestión sostenible está documentado con claridad. b. El sistema de gestión sostenible cubre los aspectos medioambientales, sociales, culturales, económicos, de calidad, derechos humanos, salud y seguridad. c. El SG sostenible considera la gestión de riesgos y crisis d. Se tiene documentación que sustenta la implementación del SG sostenible. e. El SG sostenible comprende un proceso para monitorear la mejora continua del desempeño de la sostenibilidad.
<p>A2 Cumplimiento Legal</p> <p>La organización cumple con toda la legislación y regulación local, nacional e internacional; incluyendo entre otras, los aspectos de salubridad, seguridad, derecho laboral y medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se mantiene una lista actualizada de todos los requisitos legales aplicables. b. Los certificados y otros documentos acreditan el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables. c. Se entienden y cumplen los requerimientos/requisitos legales en todos los países donde se realizan operaciones.
<p>A3 Reporte y comunicación</p> <p>La organización comunica su política de sostenibilidad, acciones y desempeño a las partes interesadas, incluyendo los clientes, y busca su compromiso de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Están disponibles los informes periódicos de desempeño de la sostenibilidad b. Las políticas y acciones de sostenibilidad se reportan a través de material de comunicación interna y externa. c. Las comunicaciones tienen mensajes que fomentan el apoyo de los consumidores y actores involucrados.
<p>A4 Compromiso del Personal</p> <p>El personal está comprometido con el desarrollo e implementación del sistema de gestión sostenible y recibe periódicamente capacitación sobre sus roles y responsabilidades en su entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se tiene evidencia disponible de la participación del personal en el SG sostenible. b. Están disponibles los registros de cursos y capacitaciones en el lugar de trabajo, con sus niveles de asistencia. c. Los materiales de capacitación y orientación del personal están disponibles en formato accesible (incluido el uso de idiomas minoritarios, cuando sea necesario). d. El personal posee certificados y calificaciones en disciplinas/habilidades relevantes.
<p>A5 Experiencia del Cliente</p> <p>La satisfacción del cliente, incluyendo los aspectos de sostenibilidad, se monitorean y aplican medidas correctivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se cuenta con un sistema de retroalimentación de clientes con análisis de resultados. b. Se registran comentarios negativos y respectivas respuestas. c. Hay evidencia de acciones correctivas implementadas. d. Los comentarios/opiniones de los clientes se entregan a las empresas de turismo y destinos visitados.

GSTC Criterio Industria Tour Operadores

<p>A6 Promoción precisa</p> <p>Los materiales promocionales y las comunicaciones de marketing son precisas y transparentes con respecto a la organización y sus productos y servicios, incluyendo las declaraciones de sostenibilidad. No promete más de lo que ofrece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Las imágenes utilizadas en la promoción son de experiencias reales que se ofrecen y de los lugares visitados por los clientes. b. El marketing de vida silvestre y eventos culturales no contempla avistamiento que no se puedan garantizar. c. Las declaraciones de sostenibilidad se basan en registros históricos de desempeño.
<p>A7 Construcción e Infraestructura</p> <p>La planificación, locación, diseño, construcción, renovación, operación y demolición de edificios e infraestructura...</p>	<p>Los indicadores para los criterios A7 se relacionan con los edificaciones e infraestructura que pertenecen y son operados por la organización o sobre los cuales tienen influencia / control directo.</p>
<p>A7.1 Cumplimiento</p> <p>Cumplen con los requisitos de zonificación, las leyes relacionadas a áreas protegidas y sensibles, y consideraciones del patrimonio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se demuestra conocimiento y cumplimiento de las leyes relacionadas con el uso de tierras y actividades en el área local. b. Todas las licencias y permisos requeridos están actualizados. c. Se demuestra conocimiento y cumplimiento de los planes y lineamientos de gestión de áreas no reglamentarias (por ejemplo, para zonas particulares, diseños, etc.)
<p>A7.2 Impacto e Integridad</p> <p>Tienen en cuenta la capacidad e integridad del entorno natural y cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta el impacto visual, el paisaje, el patrimonio cultural y natural. b. La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta la protección de áreas sensibles biológicamente y la capacidad asimilativa de los ecosistemas. c. La integridad del patrimonio arqueológico, cultural y sagrado se ha preservado. d. La integridad y conectividad de los sitios naturales y áreas protegidas se ha preservado. e. Las especies amenazadas o protegidas no han sido desplazados y el impacto en todos los hábitats de vida silvestre se han minimizado y mitigado. f. Los cursos de agua/cuencas hidrográficas/humedales no han sido alterados y la escorrentía se reduce en medida de lo posible, y cualquier residuo es capturado o canalizado y filtrado. g. Se han evaluado y abordado los factores de riesgo (incluido el cambio climático, los fenómenos naturales y la seguridad de los visitantes) h. La evaluación de impacto (incluido los impactos acumulativos) se ha realizado y documentado como corresponde.
<p>A7.3 Materiales y Prácticas sostenibles</p> <p>Usa materiales y aplica técnicas locales apropiadas y sostenibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Los materiales, técnicas y artesanías locales se han utilizado en edificios y diseños, donde sea posible y apropiado. b. Plantas nativas y endémicas obtenidas de fuentes sostenibles se han usado en paisajismo y decoración, evitando especies exóticas o invasoras. c. Las plantas han sido seleccionadas por su habilidad de tolerar condiciones predominantes, por ejemplo, las plantas tolerantes a la sequía. d. Se ha utilizado diseño sostenible, materiales y técnicas de construcción sostenibles en las instalaciones con una certificación adecuada, siempre que fuera posible. e. Los desechos de la construcción se clasifican y eliminan de manera ambientalmente apropiada.

<p>A7.4 Acceso para todos</p> <p>...provee acceso e información para las personas con necesidades especiales, según corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Los sitios, edificios y actividades son accesibles para personas con discapacidad física y otras necesidades especiales, de acuerdo con la naturaleza de la operación. b. Se brinda información clara y precisa sobre el nivel de accesibilidad c. La accesibilidad está certificada o verificada por expertos / organismos pertinentes.
<p>A8 Derechos de propiedad y agua dulce</p> <p>La adquisición por parte de la organización de derechos sobre el agua, los terrenos y la adquisición de propiedad son legales, cumplen con los derechos comunitarios e indígenas, e incluye su consentimiento informado, previo y libre; y no requiere de reasentamiento involuntario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. En los sitios pertenecientes y operados por la organización o sobre los cuales tiene influencia / control directo, se documentan los derechos de propiedad y tenencia de la tierra. b. Los derechos de uso y acceso a recursos claves, incluyendo tierras y agua, están documentados cuando corresponda. c. Hay evidencia documental de comunicaciones, consultas y compromiso con las comunidades locales e indígenas. d. La evidencia del consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales está documentado, cuando sea relevante (mostrando que no hubo proceso de reasentamiento involuntario o adquisición de tierras).
<p>A9 Información e Interpretación</p> <p>La organización brinda información e interpretación del entorno natural, cultura local y patrimonio cultural, además de una explicación del comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales, culturas vivas y sitios de patrimonio cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El material de información e interpretación sobre el patrimonio natural y cultural del área local están disponible y se proporcionan a los clientes. b. El personal está informado y capacitado sobre el patrimonio natural y cultural de las áreas visitadas. c. Se proporciona información a los clientes sobre el comportamiento adecuado que se debe tener en el área visitada.
<p>A10 Compromiso con el Destino</p> <p>La organización está involucrada en la planificación y gestión sostenible del Destino, donde exista ésta oportunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización está en contacto con la Organización de Gestión de Destino local u organismo equivalente del lugar donde tiene mayor actividad. b. La organización participa en reuniones de planificación y gestión, y en actividades con el turismo sostenible de los destinos donde tiene mayor actividad.

SECCIÓN B: Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos

<p>B1 Apoyo a la Comunidad</p> <p>La organización apoya activamente iniciativas de infraestructura local y de desarrollo social comunitario. Algunos ejemplos de iniciativas incluyen, educación, capacitación, salud, saneamiento y proyectos que abordan los impactos del cambio climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización apoya iniciativas con comunidades locales en áreas donde es particularmente activa. b. El nivel y la naturaleza de las contribuciones realizadas en los planes de la comunidad local son registrados. c. Al seleccionar a proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que se relacionan y brindan apoyo a las comunidades locales.
<p>B2 Empleo Local</p> <p>Los residentes locales reciben igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo profesional, incluyendo puestos gerenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización busca brindar oportunidades de empleo en sus operaciones y actividades a los residentes locales. b. La organización monitorea el nivel y la proporción del empleo que brinda a los residentes locales. c. La capacitación es ofrecida a residentes locales para mejorar sus oportunidades de empleo. d. Al seleccionar a proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que se relacionan y brindan apoyo a las comunidades locales.
<p>B3 Compras Locales</p> <p>Cuando se compran y se ofrecen productos y servicios, la organización da prioridad a proveedores locales y de comercio justo, siempre que estén disponibles y sean de calidad satisfactoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización realiza auditorias regulares de sus recursos o fuentes de suministro de bienes y servicios. b. Al seleccionar a los proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que son de propiedad local y operan localmente.
<p>B4 Emprendedores locales</p> <p>La organización apoya a emprendedores locales en el desarrollo y venta de productos y servicios sostenibles que provienen del entorno natural, cultural e histórico de la zona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización brinda asesoría y apoyo a los proveedores de servicios locales con los que se relaciona, respecto a la calidad y sostenibilidad de sus servicios. b. Se consideran las oportunidades de negocios mixtos (joint venture) y asociaciones con emprendedores locales cuando sea apropiado
<p>B5 Explotación y acoso</p> <p>La organización ha implementado una política contra la explotación comercial, sexual o cualquier otra forma de explotación o acoso, particularmente de niños, niñas, adolescentes, mujeres, minorías y otros grupos vulnerables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización tiene una política documentada contra la explotación y el acoso a grupos vulnerables. b. Se adoptan medidas para comunicar e implementar la política. c. La organización colabora con la comunidad local, en los destinos donde es particularmente activa, en el trabajo contra la explotación y el acoso. d. Se tiene registro de las edades de los empleados y muestran ausencia de cualquier forma de trabajo infantil (según lo define la OIT). e. La organización apoya medidas contra el turismo sexual infantil. f. No se contratan ni visitan prestadores de servicios y locales donde exista evidencia de posible explotación.

GSTC Criterio Industria Tour Operadores

<p>B6 Igualdad de oportunidades</p> <p>La organización ofrece igualdad de oportunidades de empleo, incluso en puestos gerenciales, sin discriminación de género, raza, religión, discapacidad u otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización ha identificado grupos en riesgo de discriminación, incluidas las mujeres y minorías locales. b. La proporción de empleados de dichos grupos es monitoreada. c. La promoción interna incluye miembros de dichos grupos.
<p>B7 Trabajo Decente / justo</p> <p>Los derechos laborales se respetan, se proporciona un entorno de trabajo seguro y los empleados reciben por lo menos un salario digno. Los empleados tienen acceso a capacitación continua, experiencia y oportunidades de crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización demuestra conocimiento y cumplimiento con los estándares y regulaciones internacionales de empleo. b. Los niveles salariales son monitoreados y revisados regularmente en comparación con las normas para un salario digno en los países de empleo. c. Los registros de capacitación se guardan para todo el personal, mostrando el nivel y la frecuencia de la capacitación recibida. d. Los contratos de los empleados demuestran el apoyo en atención médica y el seguro social. e. Se proveen instalaciones de agua, saneamiento e higiene para todos los trabajadores en el lugar. f. Se monitorea la satisfacción del empleado. g. Se tiene un mecanismo para que los empleados presenten sus reclamos.
<p>B8 Servicio Comunitario</p> <p>Las actividades de la organización no ponen en peligro la prestación de servicios básicos, tales como alimentos, agua, energía, salud y saneamiento, de las comunidades vecinas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización supervisa el impacto de disponibilidad de servicios locales en las principales áreas de operación/ visitadas. b. Se tiene un mecanismo de comunicación para que la comunidad local presente sus reclamos y retroalimentación, en las principales áreas de operación/visitadas. c. Cualquier reducción en la disponibilidad de servicios básicos para las comunidades locales como resultado de las actividades de la organización es atendido.
<p>B9 Forma de vida local</p> <p>Las actividades de la organización no afectan negativamente el acceso local a las diferentes formas de ganar la vida, incluyendo el uso de recursos hídricos y de territorios, servidumbre de paso, transporte y vivienda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El acceso local a los medios de subsistencia se considera en las decisiones de desarrollo y operaciones. b. Existe un mecanismo de comunicación para que las comunidades locales informen cualquier caso de acceso limitado a los medios de subsistencia local en las principales áreas de operación/visita.

SECCIÓN C: Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos	
<p>C1 Interacción Cultural</p> <p>La organización sigue buenas prácticas internacionales y nacionales, así como directrices acordadas localmente para la gestión y promoción de visitas a comunidades indígenas y sitios cultural o históricamente sensibles, con la finalidad de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios locales y satisfacción de los visitantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización demuestra conocimiento y cumplimiento de las buenas prácticas internacionales, nacionales y locales existentes para las visitas turísticas a sitios culturales y comunidades indígenas. b. La organización se involucra con la comunidad y los lugares turísticos en la revisión de directrices, en la creación y el acuerdo de nuevos lineamientos, si es necesario. c. Los lineamientos se usan y se comunican efectivamente. d. Se han implementado medidas especiales para impedir interacción inapropiada con los niños. e. La organización participa y apoya la capacitación y el uso de guías locales. f. Se tiene en cuenta la capacidad y la fragilidad de los sitios y las comunidades, y los niveles de presión sobre ellos, al momento de determinar el tamaño, la frecuencia y tiempo de visita de los grupos. g. Los comentarios de las comunidades locales y los visitantes se fomentan y se toman en cuenta.
<p>C2 Protección del Patrimonio Cultural</p> <p>La organización contribuye a la protección, preservación y mejora de propiedades locales, sitios y tradiciones con significado histórico, arqueológico, cultural y espiritual, sin impedir el acceso de los residentes locales a ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización da y registra las contribuciones monetarias realizadas para la protección del patrimonio cultural en las principales áreas de operación/visita. b. La organización brinda apoyo en especies u otros para la protección del patrimonio cultural en las principales áreas de operación/visita. c. La organización garantiza que sus actividades no impidan el acceso de la comunidad local a los sitios.
<p>C3 Presentación de la Cultura y el Patrimonio</p> <p>La organización valora e incorpora los elementos auténticos locales de la cultura tradicional y contemporánea en las operaciones, diseño, decoración, gastronomía o tiendas, respetando los derechos de propiedad intelectual de las comunidades locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Los lugares visitados y las experiencias ofrecidas brindan una auténtica experiencia de la cultura y patrimonio local. b. La cultura viva y las tradiciones están presentes en la gastronomía, las ventas, eventos y otros servicios ofrecidos. c. Los derechos de autor y propiedad intelectual se han respetado y se han obtenido los permisos necesarios. d. Se ha buscado la opinión de la comunidad local para la presentación del patrimonio cultural local.

<p>C4 Piezas / artefactos</p> <p>Las piezas o artefactos históricos y arqueológicos no se venden, comercializan ni exhiben, excepto cuando sea permitido por la legislación local e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none">a. Cualquier uso de piezas/artefactos es transparente, y/o documentado y registrado.b. Cuando se usen las piezas/artefactos, se han identificado las leyes y estatutos que permitan dicho uso.c. Los visitantes son prevenidos de mover o dañar las piezas.
--	---

SECCIÓN D: Maximización de los beneficios al ambiente y minimización de los impactos negativos	
D1 Conservación de los recursos	
<p>D1.1 Compras preferiblemente ambientales</p> <p>Las políticas de compra favorecen a los proveedores y productos ambientalmente sostenibles, incluyendo los bienes de capital, alimentos, bebidas, materiales de construcción y consumibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se tiene una política ambiental de compras documentada. b. Se da preferencia a productos y proveedores con certificaciones ambientales, en particular con respecto a aquellos de madera, papel, pescado, otros alimentos y productos silvestres. c. Cuando no exista disponibilidad de productos y proveedores certificados, se considera el origen y los métodos de crecimiento o producción. d. Especies amenazadas no se usan o venden. e. Los proveedores de servicios y otros operadores seleccionados e incluidos en los tours tienen certificación ambiental / de sostenibilidad, siempre que sea posible. f. Cuando no hay empresas certificadas disponibles, se considera el desempeño de sostenibilidad de los prestadores de servicios y se comunican e implementan las mejoras requeridas.
<p>D1.2 Compra eficiente</p> <p>La organización gestiona cuidadosamente la compra de bienes/artículos descartables y consumibles, incluyendo alimentos, con la finalidad de minimizar los residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se favorece la compra de bienes reutilizables, retornables y reciclados. b. La compra y uso de bienes consumibles y desechables se monitorean y gestionan. c. Se evitan los envases innecesarios (especialmente de plástico) comprando a granel o al por mayor cuando sea apropiado.
<p>D1.3. Conservación de la energía</p> <p>El consumo de energía se mide según el tipo y se toman las medidas necesarias para minimizar el consumo general. La organización realiza esfuerzos para aumentar el uso de energía renovable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La energía utilizada en las operaciones de la organización y aquellas sobre las cuales tiene influencia / control directo se monitorea y gestiona. b. Se favorecen las fuentes de energía renovable y se monitorea y gestiona la proporción de energía renovable en el suministro total de energía. c. Se usan equipos y prácticas para minimizar el uso de energía. d. Se han establecido metas para reducir el consumo de energía e. El personal y los visitantes reciben directrices sobre cómo minimizar el consumo de energía.
<p>D1.4. Conservación del agua</p> <p>El riesgo asociado al agua se evalúa, el consumo del agua se mide según su tipo y se toman las medidas necesarias para minimizar su consumo general. Las fuentes de agua son sostenibles y no afectan negativamente los flujos ambientales. En áreas de alto riesgo hídrico, se identifican y persiguen objetivos de administración de agua de acuerdo con el contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El riesgo asociado al agua en los principales destinos visitados ha sido evaluado y documentado. b. En los destinos visitados donde se ha evaluado el riesgo asociado al agua como alto, se han determinado objetivos de administración de agua. c. El agua utilizada en las operaciones de la organización y aquellas sobre las cuales tiene influencia / control directo es monitoreada y administrada. d. Se utilizan equipos y prácticas para minimizar el consumo de agua e. El agua proviene de una fuente legal y sostenible que no se ha afectado previamente, y que ha futuro tampoco es probable que sean afectados los flujos ambientales. f. Se consideran los impactos acumulativos del turismo en la localidad, que afectan las fuentes de agua. g. Se tienen metas para reducir el consumo de agua. h. El personal y los visitantes reciben orientación para minimizar el consumo del agua.

D2 Reducción de la Contaminación	
<p>D2.1 Emisión de gases de efecto invernadero</p> <p>La organización identifica y calcula en lo posible, las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes de todas las fuentes controladas por ella e implementa procedimientos para evitarlas o minimizarlas. Se promueve la compensación de las emisiones restantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Las emisiones totales directas e indirectas totales de gases de efecto invernadero de las operaciones de la organización y aquellas sobre las cuales tiene influencia / control directo son monitoreadas y gestionadas. b. Las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero se monitorean y gestionan. c. Se toman acciones para evitar y reducir las emisiones anuales significativas de todas las fuentes controladas por la organización d. Se toman acciones para fomentar que los proveedores de productos y servicios eviten y reduzcan significativas emisiones anuales e. Los mecanismos de compensación de carbono se usan cuando es viable.
<p>D2.2. Transporte</p> <p>La organización busca reducir las necesidades de transporte y promueve activamente el uso de alternativas más limpias y eficientes por parte de los clientes, personal y proveedores, y en sus propias operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Cuando sea práctico y factible, se utilizan las opciones de transporte más limpias y eficientes para brindar los programas de excursiones. b. Se proporciona y promueve información de opciones de transporte alternativo (amigable con el medio ambiente), cuando estén disponibles. c. Se provee y facilita opciones de transporte alternativo (por ejemplo, alquiler de bicicletas, autos compartidos, recogidas) para los visitantes y el personal. d. Se favorecen mercados a los cuales se accede a través de opciones de transporte más cortas y sostenibles. e. Se prefieren proveedores locales y busca minimizar el uso de transporte en las operaciones diarias.
<p>D2.3 Aguas residuales</p> <p>Las aguas residuales incluidas las aguas grises son tratadas eficazmente, y solo se reutilizan o descargan al ambiente, de manera segura, sin efectos adversos para la población local o el medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización conoce el sistema de tratamiento de aguas residuales de los principales destinos visitados, y busca influir en su mejora cuando sea necesario y viable. b. Las aguas residuales producto de las operaciones de la organización y de aquellas sobre las que tiene influencia directa/control se vierten a un sistema de drenaje municipal o gubernamental autorizado, si está disponible. c. Si no se dispone de tratamiento adecuado de aguas residuales municipal, existe un sistema en el lugar para tratar las aguas residuales (que cumpla con los requisitos internacionales de calidad para el manejo de aguas residuales) que asegure que no cause efectos adversos en la población local y el medio ambiente.
<p>D2.4. Residuos sólidos</p> <p>Los residuos sólidos, incluidos los desperdicios de alimentos, se miden y se implementan mecanismos para reducir los desechos. Cuando la reducción no es posible, se reutilizan o reciclan. La</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización conoce las gestiones de residuos sólidos en los principales destinos visitados, y busca influir en su mejora cuando sea necesario y viable. b. Se implementa un plan de gestión de residuos sólidos para las operaciones de la organización y de aquellas sobre las cuales tiene influencia/control directo.

GSTC Criterio Industria Tour Operadores

<p>disposición de cualquier desecho remanente produce efectos adversos para la población local o el ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> c. El plan de manejo de residuos sólidos incluye acciones para reducir, separar y reutilizar o reciclar el desperdicio de alimentos cuando corresponda. d. La eliminación de residuos es a través de instalaciones administradas o aprobadas por el gobierno y se tiene evidencia de que ésta no tiene impacto negativo en el ambiente o la población local. e. La disposición de residuos sólidos se miden según su tipo y se establecen metas para minimizar los desechos sólidos no desviados. f. Se brindan directrices a los clientes, al personal y proveedores de productos y servicios sobre como minimizar los residuos
<p>D2.5 Sustancias Nocivas</p> <p>El uso de sustancias nocivas, incluyendo pesticidas, pinturas, desinfectantes de piscina, y materiales de limpieza se minimiza y se reemplazan con productos o procesos inocuos, cuando éstos se encuentren disponibles. Todo almacenamiento, uso, manejo y disposición de químicos se manejan apropiadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Se ha realizado un inventario de sustancias nocivas y se mantienen hojas de datos de seguridad de materiales (MSDS). b. Se han tomado <u>acciones</u> para obtener alternativas más amigables con el medio ambiente. c. Los productos químicos, especialmente los que están en grandes cantidades, se almacenan y manipulan de acuerdo con estándares apropiados. d. Se informa con anticipación a los visitantes para evitar el uso de útiles personales y otras sustancias que pueden considerarse perjudiciales para el entorno local (como protectores solares tóxicos y repelentes).
<p>D2.6 Minimizar la contaminación</p> <p>La organización implementa prácticas para minimizar la contaminación causada por ruido, iluminación/luz, escorrentía, erosión, sustancias que agotan la capa de ozono y contaminantes de aire, agua y suelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Las fuentes potenciales de contaminación cubiertas en el criterio han sido revisadas e identificadas. b. Las fuentes potenciales de contaminación cubiertas en el criterio son monitoreadas. c. Se toman acciones para minimizar y, cuando sea posible, eliminar la contaminación de las fuentes cubiertas en el criterio.
<p>D3 Conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes</p>	
<p>D3.1 Conservación de la biodiversidad</p> <p>La organización apoya y contribuye a la conservación de la biodiversidad, incluyendo la gestión adecuada de su propiedad. Se presta especial atención a las áreas naturales protegidas y zonas con alto valor de biodiversidad. Cualquier perturbación de los ecosistemas naturales se minimiza, rehabilita y se efectúa una contribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización demuestra conocimiento sobre las áreas naturales protegidas y áreas con gran valor de biodiversidad en los lugares visitados. b. La organización proporciona y registra el apoyo económico otorgado para la conservación de la biodiversidad en las principales áreas visitadas. c. La empresa proporciona y registra el apoyo en especie u otro tipo para la conservación de la biodiversidad en las principales áreas de operación/visita. d. Las propiedades que pertenecen y son operadas por la organización, así como aquellas sobre las que tiene influencia/control directo son gestionadas de manera activa para el apoyo a la conservación de la biodiversidad. e. La organización es consciente y mitiga actividades que pueden perturbar la vida silvestre y los hábitats.

GSTC Criterio Industria Tour Operadores

<p>compensatoria a la gestión de la conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> f. Se realiza compensación donde haya ocurrido alguna perturbación. g. Se toman acciones para fomentar el apoyo de los visitantes a la conservación de la biodiversidad. h. La organización colabora con ONGs conservacionistas locales en las principales áreas de visita donde opera.
<p>D3.2. Especies Invasoras</p> <p>La organización toma medidas para evitar que se introduzcan especies invasivas. Las especies nativas se usan para el paisajismo y restauración, cuando es posible, principalmente en espacios naturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Las propiedades que pertenecen y son operadas por la organización, así como aquellas sobre las que tiene influencia/control directo son monitoreadas con relación a la presencia de cualquier especie invasora. b. Se toman acciones para asegurar que no se introduzcan ni se propaguen especies invasoras. c. Se implementa un programa para erradicar y controlar las especies invasoras. d. Se revisa el acondicionamiento paisajístico de los sitios para considerar el uso de especies nativas.
<p>D3.3. Visita a áreas naturales</p> <p>La organización sigue directrices apropiadas para la gestión y promoción de visitas a sitios naturales, con la finalidad de minimizar los impactos negativos y maximizar la satisfacción del visitante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización conoce y cumple con los lineamientos existentes para visitas turísticas a sitios naturales. b. Se utilizan los lineamientos para conducir las visitas e informar a los visitantes. c. La organización colabora con organismos locales de conservación para establecer/identificar problemas relacionados con las visitas a sitios específicos. d. La organización participa en/ apoya las capacitaciones y uso de guías locales en los sitios naturales. e. Se tiene en cuenta la capacidad y fragilidad de los sitios naturales, y los niveles de presión sobre ellos, al momento de determinar el tamaño, frecuencia y tiempo de visita de los grupos. f. Se fomentan los comentarios de las comunidades locales y toman acciones al respecto.
<p>D3.4. Interacción con Especies Silvestres</p> <p>Las interacciones con las especies silvestres que deambulan libres, deben tener en cuenta los impactos acumulativos del turismo, no deben ser invasivas y deben gestionarse de manera responsable para evitar efectos adversos en las especies afectadas, en su viabilidad y el comportamiento de las poblaciones en su hábitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La organización conoce y cumple con las regulaciones y lineamientos locales, nacionales e internacionales existentes relacionados con la interacción con la vida silvestre, incluyendo la observación de éstos. b. La organización colabora con el desarrollo y la implementación de códigos y lineamientos locales para la interacción con la vida silvestre, incluyendo la observación de la vida silvestre, según requiera, basándose en la asesoría de expertos en vida silvestre. c. La organización asegura que todos los servicios provistos y sitios visitados cumplen con las normas y regulaciones locales, nacionales e internacionales referentes a la interacción con la vida silvestre incluyendo la observación de éstos. d. Las interacciones directas, en particular alimentar, no deberían permitirse, a menos que estén específicamente autorizadas por normas internacionales aceptadas o, cuando no se disponga de normas, guiadas por asesores independientes expertos en vida silvestre. e. Se toman acciones para minimizar la perturbación de la vida silvestre.

GSTC Criterio Industria Tour Operadores

	<p>f. Los impactos en el bienestar de la vida silvestre son monitoreados regularmente y abordados.</p>
<p>D3.5. Bienestar Animal</p> <p>Ninguna especie silvestre animal se adquiere, cría o mantiene en cautiverio, excepto por personas debidamente autorizadas y equipadas, o para actividades debidamente reguladas en cumplimiento con la legislación local e internacional. El mantenimiento, cuidado o manipulación de animales silvestres y domésticos deberá cumplir con los más altos estándares de protección animal.</p>	<p>a. La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relacionadas con la vida silvestre en cautiverio.</p> <p>b. Se implementan los lineamientos existentes para actividades turísticas específicas que involucran la vida silvestre en cautiverio.</p> <p>c. El personal responsable de la vida silvestre en cautiverio tiene las calificaciones y experiencia apropiadas, y tiene las licencias correspondientes.</p> <p>d. La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relevantes relacionadas con el bienestar animal.</p> <p>e. La organización asegura que todos los servicios provistos y sitios visitados cumplen con las normas y regulaciones relevantes sobre vida silvestre en cautiverio y bienestar animal.</p> <p>f. Hay una inspección regular de las condiciones de la vida silvestre en cautiverio y su mantenimiento.</p> <p>g. Hay una inspección regular de las condiciones de los animales domésticos, su mantenimiento y manejo.</p>
<p>D3.6 Recolección y comercio de vida silvestre</p> <p>Las especies silvestres no se recolectan, consumen, exhiben, venden o comercializan, excepto cuando se haga como parte de una actividad regulada que asegure su uso sostenible, y de acuerdo al cumplimiento con la legislación local e internacional.</p>	<p>a. La organización conoce y cumple con las leyes y regulaciones relacionadas con la recolección y el comercio de vida silvestre.</p> <p>b. La organización asegura que todos los servicios provistos y sitios visitados cumplen con las normas y regulaciones relacionadas con la recolección y el comercio de vida silvestre.</p> <p>c. Los visitantes son informados sobre las regulaciones concernientes a la recolección, el consumo y el comercio de vida silvestre, y de la necesidad de evitar la compra de productos / recuerdos/souvenirs ilegales obtenidos de especies de vida silvestre amenazadas, notificadas por la UICN o la CITES.</p> <p>d. Cuando la actividad de caza es legal, forma parte de un enfoque de conservación de base científica, administrado adecuadamente y estrictamente aplicado.</p>

Entrevista colaboradores AndoAndes

Estimado colaborador:

Con el fin de hacer un mejoramiento continuo y esforzándonos por llegar a ser una empresa completamente sustentable queremos que nos ayudes a responder las siguientes preguntas evaluando con nota del 1 al 7 (donde uno es lo menos logrado o un no y un 7 es un logro completo y un sí) los aspectos de cada una.

- 1) ¿Consideras que la organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo plazo relacionado con temas de sustentabilidad?
 - a. Aspectos ambientales:
 - b. Aspectos sociales y culturales:
 - c. Aspectos económicos:
 - d. Aspectos de derechos humanos y salubridad:

- 2) ¿Te sientes comprometido con la gestión sostenible?
 - a. Apoyarías un plan de gestión del sistema de gestión sostenible
 - b. ¿Estarías dispuesto a capacitación sobre tus responsabilidades en su entrega?

- 3) ¿Crees que como organización nos preocupamos de la información e interpretación?
 - a. Brindamos información e interpretación del entorno natural
 - b. Brindamos información de la cultura local y patrimonio cultural
 - c. Explicamos cómo tener un comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales y culturas vivas.

- 4) ¿Crees que la organización está comprometida con el destino?
 - a. Acciones de gestión sostenible
 - b. Compromiso con la comunidad

- 5) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?
 - a. Está involucrada en iniciativas de la comunidad
 - b. Apoya a emprendedores locales
 - c. Promueve en trabajo decente
 - d. Realiza servicio comunitario

6) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente?

- a) Hace compras preferiblemente ambientales
- b) Se preocupa de conservar la biodiversidad
- c) Es respetuosa con la visita de áreas naturales
- d) Se preocupa del bienestar de flora y fauna

PREGUNTAS	ASPECTOS	T1	T2	T3	T4	T5	P1	PG
1) ¿Crees que la organización está comprometida con el destino?	Buenas prácticas de turismo sustentable	4	7	5	3	5	4,8	5
	Compromiso con la comunidad	4	6	5	5	6	5,2	
2) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?	Notas que se incluye a la comunidad local en tour que tuviste	6	6	2	2	3	3,8	5,1
	El trabajo que realizaron las personas que llevaron a cabo tu tour es digno	7	6	7	7	5	6,4	
3) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente?	Hace compras preferiblemente ambientales	4	5	3	5	4	4,2	5
	Se preocupa de conservar la biodiversidad	7	7	7	5	6	6,4	
	Es respetuosa con la visita de áreas naturales	5	4,5	5	3,8	5	4,6	
	Se preocupa del bienestar de flora y fauna	7	7	7	7	7	7	

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Sección A: Demostrar una efectiva gestión sostenible

Dimensiones	Indicadores	Nota
<p>Sistema de Gestión Sostenible La organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo plazo que se adecúa a su realidad y escala, considera los aspectos ambientales, sociales, culturales, económicos, de calidad, derechos humanos, salubridad, seguridad y gestión de riesgos y crisis, e impulsa una mejora continua</p>	El sistema de gestión sostenible está documentado con claridad	5
	El sistema de gestión sostenible cubre los aspectos medioambientales, sociales, culturales	3
	El SG sostenible considera la gestión de riesgos y crisis	1
	Se tiene documentación que sustenta la implementación del SG sostenible.	3
	El SG sostenible comprende un proceso para monitorear la mejora continua del desempeño de la sostenibilidad.	3
		3
<p>Cumplimiento legal La organización cumple con toda la legislación y regulación local, nacional e internacional; incluyendo entre otras, los aspectos de salubridad, seguridad, derecho laboral y medio ambiente</p>	Se mantiene una lista actualizada de todos los requisitos legales aplicables.	5
	Los certificados y otros documentos acreditan el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables.	4
	Se entienden y cumplen los requerimientos/requisitos legales en todos los países donde se realizan operaciones.	7
		5,3
<p>Reporte y comunicación La organización comunica su política de sostenibilidad, acciones y desempeño a las partes interesadas, incluyendo los clientes, y busca su compromiso de apoyo</p>	Están disponibles los informes periódicos de desempeño de la sostenibilidad	5
	Las políticas y acciones de sostenibilidad se reportan a través de material de comunicación interna y externa.	5
	Las comunicaciones tienen mensajes que fomentan el apoyo de los consumidores y actores involucrados	4,5
		4,8
<p>Compromiso del Personal El personal está comprometido con el desarrollo e implementación del sistema de gestión sostenible y recibe periódicamente capacitación sobre sus roles y responsabilidades en su entrega</p>	Se tiene evidencia disponible de la participación del personal en el SG sostenible.	6
	Están disponibles los registros de cursos y capacitaciones en el lugar de trabajo, con sus niveles de asistencia.	7
	Los materiales de capacitación y orientación del personal están disponibles en formato accesible (incluido el uso de idiomas minoritarios, cuando sea necesario).	7
	El personal posee certificados y calificaciones en disciplinas/habilidades relevantes.	7
		6,7
<p>Experiencia del Cliente La satisfacción del cliente, incluyendo los aspectos de sostenibilidad, se monitorean y aplican medidas correctivas.</p>	Se cuenta con un sistema de retroalimentación de clientes con análisis de resultados	7
	Se registran comentarios negativos y respectivas respuestas.	7
	Hay evidencia de acciones correctivas implementadas	4

	Los comentarios/opiniones de los clientes se entregan a las empresas de turismo y destinos visitados.	2
		5
Promoción precisa Los materiales promocionales y las comunicaciones de marketing son precisas y transparentes con respecto a la organización y sus productos y servicios, incluyendo las declaraciones de sostenibilidad. No promete más de lo que ofrece	Las imágenes utilizadas en la promoción son de experiencias reales que se ofrecen y de los lugares visitados por los clientes	7
	El marketing de vida silvestre y eventos culturales no contempla avistamiento que no se puedan garantizar	7
	Las declaraciones de sostenibilidad se basan en registros históricos de desempeño	2
		5,3
Impacto e Integridad Tienen en cuenta la capacidad e integridad del entorno natural y cultural.	La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta el impacto visual, el paisaje, el patrimonio cultural y natural	6
	La selección del sitio, el diseño y acceso han tomado en cuenta la protección de áreas sensibles biológicamente y la capacidad asimilativa de los ecosistemas.	4
	La integridad del patrimonio arqueológico, cultural y sagrado se ha preservado	4
	La integridad y conectividad de los sitios naturales y áreas protegidas se ha preservado	6
	Las especies amenazadas o protegidas no han sido desplazados y el impacto en todos los hábitats de vida silvestre se han minimizado y mitigado	7
	Los cursos de agua/cuencas hidrográficas/humedales no han sido alterados y la escorrentía se reduce en medida de lo posible, y cualquier residuo es capturado o canalizado y filtrado	5
	Se han evaluado y abordado los factores de riesgo (incluido el cambio climático, los fenómenos naturales y la seguridad de los visitantes)	4
	La evaluación de impacto (incluido los impactos acumulativos) se ha realizado y documentado como corresponde.	1
		4,6
Información e Interpretación La organización brinda información e interpretación del entorno natural, cultura local y patrimonio cultural, además de una explicación del comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales, culturas vivas y sitios de patrimonio cultural.	El material de información e interpretación sobre el patrimonio natural y cultural del área local están disponible y se proporcionan a los clientes.	7
	El personal está informado y capacitado sobre el patrimonio natural y cultural de las áreas visitadas.	7
	Se proporciona información a los clientes sobre el comportamiento adecuado que se debe tener en el área visitada	7
		7
Compromiso con el Destino La organización está involucrada en la	La organización está en contacto con la Organización de Gestión de Destino local u organismo equivalente del lugar donde tiene mayor actividad.	6

planificación y gestión sostenible del Destino, donde exista ésta oportunidad.	La organización participa en reuniones de planificación y gestión, y en actividades con el turismo sostenible de los destinos donde tiene mayor actividad	1
--	---	---

3,5

Sección B: Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos

Dimensiones	Indicadores	Nota
Apoyo a la Comunidad La organización apoya activamente iniciativas de infraestructura local y de desarrollo social comunitario. Algunos ejemplos de iniciativas incluyen, educación, capacitación, salud, saneamiento y proyectos que abordan los impactos del cambio climático.	La organización apoya iniciativas con comunidades locales en áreas donde es particularmente activa.	3
	El nivel y la naturaleza de las contribuciones realizadas en los planes de la comunidad local son registrados.	4
	Al seleccionar a proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que se relacionan y brindan apoyo a las comunidades locales	6
		4,3
Empleo Local Los residentes locales reciben igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo profesional, incluyendo puestos gerenciales.	La organización busca brindar oportunidades de empleo en sus operaciones y actividades a los residentes locales	6
	La organización monitorea el nivel y la proporción del empleo que brinda a los residentes locales.	2
	La capacitación es ofrecida a residentes locales para mejorar sus oportunidades de empleo.	1
	Al seleccionar a proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que se relacionan y brindan apoyo a las comunidades locales	5
		3,5
Compras Locales Cuando se compran y se ofrecen productos y servicios, la organización da prioridad a proveedores locales y de comercio justo, siempre que estén disponibles y sean de calidad satisfactoria	La organización realiza auditorias regulares de sus recursos o fuentes de suministro de bienes y servicios	1
	Al seleccionar a los proveedores de servicios y productos / experiencias para incluirlos en los programas, la organización favorece a aquellos que son de propiedad local y operan localmente.	7
		4
Emprendedores locales La organización apoya a emprendedores locales en el desarrollo y venta de productos y servicios sostenibles que provienen del entorno natural, cultural e histórico de la zona	La organización brinda asesoría y apoyo a los proveedores de servicios locales con los que se relaciona, respecto a la calidad y sostenibilidad de sus servicios.	1
	Se consideran las oportunidades de negocios mixtos (joint venture) y asociaciones con emprendedores locales cuando sea apropiado	1
		1
Trabajo Decente / justo Los derechos laborales se respetan, se	La organización tiene una política documentada contra la explotación y el acoso a grupos vulnerables.	7

proporciona un entorno de trabajo seguro y los empleados reciben por lo menos un salario digno. Los empleados tienen acceso a capacitación continua, experiencia y oportunidades de crecimiento.	Se adoptan medidas para comunicar e implementar la política.	7
	La organización colabora con la comunidad local, en los destinos donde es particularmente activa, en el trabajo contra la explotación y el acoso	4
	Se tiene registro de las edades de los empleados y muestran ausencia de cualquier forma de trabajo infantil (según lo define la OIT).	7
	La organización apoya medidas contra el turismo sexual infantil.	5
	No se contratan ni visitan prestadores de servicios y locales donde exista evidencia de posible explotación.	7

6

Servicio Comunitario Las actividades de la organización no ponen en peligro la prestación de servicios básicos, tales como alimentos, agua, energía, salud y saneamiento, de las comunidades vecinas.	La organización supervisa el impacto de disponibilidad de servicios locales en las principales áreas de operación/ visitadas.	3
	Se tiene un mecanismo de comunicación para que la comunidad local presente sus reclamos y retroalimentación, en las principales áreas de operación/visitadas.	2
	Cualquier reducción en la disponibilidad de servicios básicos para las comunidades locales como resultado de las actividades de la organización es atendido	4

3

Sección C: Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos

Interacción Cultural La organización sigue buenas prácticas internacionales y nacionales, así como directrices acordadas localmente para la gestión y promoción de visitas a comunidades indígenas y sitios cultural o históricamente sensibles, con la finalidad de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios locales y satisfacción de los visitantes.	La organización demuestra conocimiento y cumplimiento de las buenas prácticas internacionales, nacionales y locales existentes para las visitas turísticas a sitios culturales y comunidades indígenas.	7
	La organización se involucra con la comunidad y los lugares turísticos en la revisión de directrices, en la creación y el acuerdo de nuevos lineamientos, si es necesario.	2
	Los lineamientos se usan y se comunican efectivamente	2
	Se han implementado medidas especiales para impedir interacción inapropiada con los niños.	7
	La organización participa y apoya la capacitación y el uso de guías locales.	7
	Se tiene en cuenta la capacidad y la fragilidad de los sitios y las comunidades, y los niveles de presión sobre ellos, al momento de determinar el tamaño, la frecuencia y tiempo de visita de los grupos.	4
	Los comentarios de las comunidades locales y los visitantes se fomentan y se toman en cuenta.	5

4,8

Protección del Patrimonio Cultural La organización contribuye a la protección, preservación y mejora de propiedades locales, sitios y tradiciones con significado histórico, arqueológico, cultural y espiritual, sin impedir el acceso de los residentes locales a ellos.	La organización da y registra las contribuciones monetarias realizadas para la protección del patrimonio cultural en las principales áreas de operación/visita.	2
	La organización brinda apoyo en especies u otros para la protección del patrimonio cultural en las principales áreas de operación/visita.	4
	La organización garantiza que sus actividades no impidan el acceso de la comunidad local a los sitios	7

		4,3
Presentación de la Cultura y el Patrimonio La organización valora e incorpora los elementos auténticos locales de la cultura tradicional y contemporánea en las operaciones, diseño, decoración, gastronomía o tiendas, respetando los derechos de propiedad intelectual de las comunidades locales	Los lugares visitados y las experiencias ofrecidas brindan una auténtica experiencia de la cultura y patrimonio local.	7
	La cultura viva y las tradiciones están presentes en la gastronomía, las ventas, eventos y otros servicios ofrecidos.	4
	Los derechos de autor y propiedad intelectual se han respetado y se han obtenido los permisos necesarios.	7
	Se ha buscado la opinión de la comunidad local para la presentación del patrimonio cultural local.	2
		5

Entrevista a colaboradores de la organización							
Pregunta	Aspecto	1	2	3	4	5	PROMEDIOS
1) ¿Consideras que la organización ha implementado un sistema de gestión sostenible en el largo	Aspectos ambientales	7	6	4	3	4	4,8
	Aspectos sociales y culturales	6	7	6	3	5	5,4
	Aspectos económicos	7	6	5	5	3	5,2
	salubridad	6	5	4	7	6	5,6
2) ¿Te sientes comprometido con la gestión sostenible?	¿Apoyarías un plan de gestión del sistema de gestión sostenible?	7	7	7	7	7	7
	sobre tus responsabilidades en su entrega?	7	7	7	7	7	7
3) Explicamos cómo tener un comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales y culturas vivas	Brindamos información e interpretación del entorno natural	6	7	7	7	5	6,4
	Brindamos información de la cultura local y patrimonio cultural	6	7	7	7	5	6,4
	comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales y culturas vivas	7	7	7	7	5	6,6
4) ¿Crees que la organización está comprometida con el	Acciones de gestión sostenible	6	6	4	3	4	4,6
	Compromiso con la comunidad	6	7	4	2	3	4,4
5) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?	Está involucrada en iniciativas de la comunidad	6	6	2	2	3	3,8
	Apoya a emprendedores locales	6	7	7	4	5	5,8
	Promueve en trabajo decente	7	6	7	7	5	6,4
	Realiza servicio comunitario	5	5	2	2	1	3
6) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente ?	Hace compras preferiblemente am	7	6	2	2	3	4
	Se preocupa de conservar la biodiv	7	7	7	5	6	6,4
	Es respetuosa con la visita de áreas	7	7	7	5	7	6,6
	Se preocupa del bienestar de flora	7	7	7	7	7	7

Entrevista turista AndoAndes

Estimado:

Con el fin de hacer un mejoramiento continuo y esforzándonos por llegar a ser una empresa completamente sustentable queremos que nos ayudes a responder las siguientes preguntas evaluando con nota del 1 al 7 (donde uno es lo menos logrado o un no y un 7 es un logro completo y un sí) los aspectos de cada una.

- 1) ¿Crees que la organización está comprometida con el destino?
 - a. Buenas prácticas de turismo sustentable:
 - b. Compromiso con la comunidad

- 2) ¿Notas en la operación que la organización tiene un compromiso con las comunidades en las que opera?
 - a. Notas que se incluye a la comunidad local en tour que tuviste:
 - b. El trabajo que realizaron las personas que llevaron a cabo tu tour es digno:

- 3) ¿La organización cuenta con niveles de compromiso con el medio ambiente?
 - a. Hace compras preferiblemente ambientales:
 - b. Se preocupa de conservar la biodiversidad:
 - c. Es respetuosa con la visita de áreas naturales:
 - d. Se preocupa del bienestar de flora y fauna: