

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Tecnologías, Sociales y Humanidades

Escuela Profesional de Turismo y Hotelería



“INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL CENTRO HISTORICO DE AREQUIPA, 2017”

Tesis presentada por las bachilleres:

- Béjar Choque, Renata Alejandra
- Comínguez Fernández, María Fernanda

Para optar el Título Profesional de:

Licenciadas en Turismo y Hotelería

Asesora : Palza Monroy Amely Faridy

AREQUIPA – PERÚ

2018

19 de septiembre del 2018

Señor

Dr. VICTOR COLQUE VADALLARES

Director (e) de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería

Presente. -

De nuestra especial consideración:

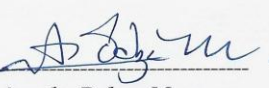
Nos dirigimos a su despacho con la finalidad de saludarlo atentamente y al mismo tiempo dar respuesta al Decreto **N°013-EPH-2018**, haciendo entrega del dictamen del Borrador de Tesis intitulado: **"INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL CENTRO HISTORICO DE AREQUIPA - 2017"**, Trabajo de investigación presentado por las bachilleres: **RENATA ALEJANDRA BEJAR CHOQUE y MARIA FERNANDA COMINGEZ FERNANDEZ**, dicho Borrador fue revisado y habiendo subsanado las observaciones presentadas del anterior dictamen, somos de la opinión que **ES FAVORABLE** para la sustentación oral del trabajo de investigación.

CONCLUSIÓN

Se solicita a la Dirección de la Escuela hacer de conocimiento al interesado, para que inicie con el trámite correspondiente para sus previas orales, para el día y lugar que indique la dirección de la Escuela.

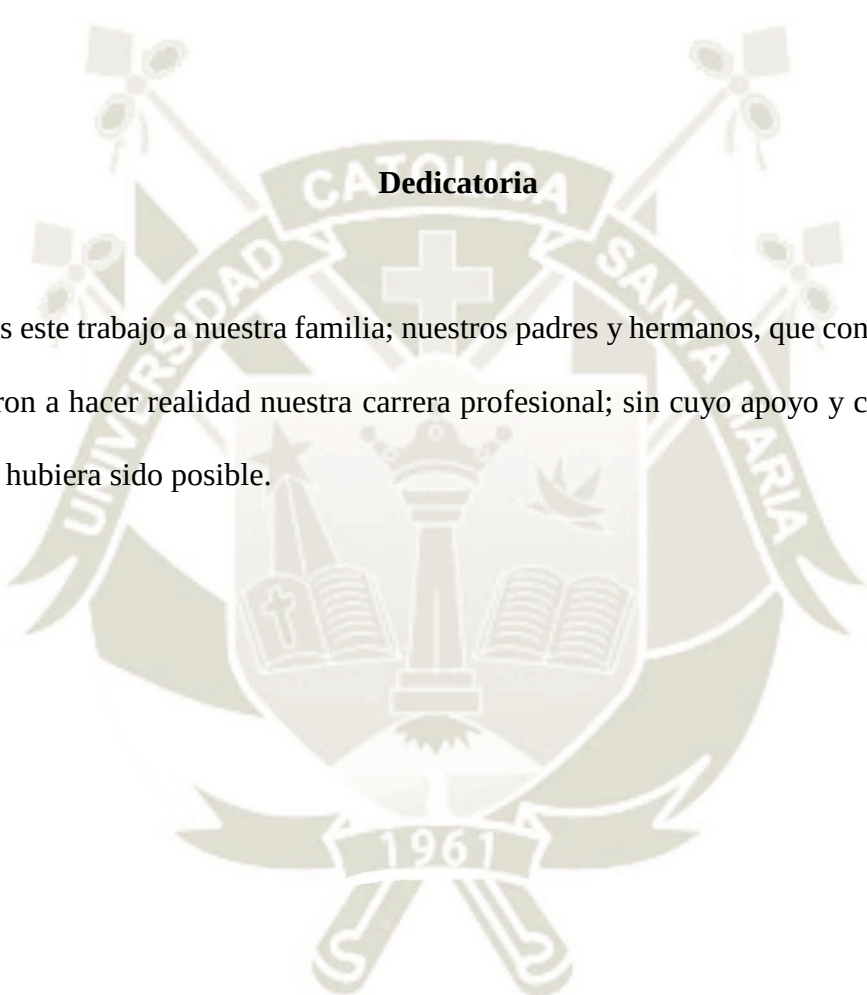
Atentamente,


Mg. Carmen Franco Franco
Docente Dictaminadora


Mg. Amely Palza Monroy
Docente Dictaminador

Adj. Ejemplares del Borrador de Tesis.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	
E.P. TURISMO Y HOTELERÍA	
RECIBIDO	
FECHA: 20 SEP 2018	 FIRMA
HORA 10:18	



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestra familia; nuestros padres y hermanos, que con tanto empeño me ayudaron a hacer realidad nuestra carrera profesional; sin cuyo apoyo y constancia este trabajo no hubiera sido posible.

Agradecimientos

A nuestros padres, por su amor y su apoyo incondicional que me brindaron en todo momento a lo largo del desarrollo de nuestra carrera profesional, y a nuestros hermanos.

Nuestro reconocimiento especial a la plana docente de la escuela profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad Católica de Santa María por ser fuente de inspiración y conocimientos apoyando en todo momento la culminación de nuestra carrera profesional.

Agradecimiento especial a nuestros asesores de tesis, por su amistad, paciencia y por su valioso apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

A las agencias de turismo de la ciudad de Arequipa, por el apoyo y la información brindada que permitió seguir adelante con este proyecto.

Renata Alejandra Bejar Choque y

María Fernanda Comingez Fernández

INTRODUCCIÓN

La evidencia proveniente de otras latitudes en las últimas décadas indica que al aumentar la inversión en capacitación, desarrollo e innovación se convierte en uno de los principales factores en visos a elevar la competitividad de cualquier empresa. Es así, que recientemente se ha afianzado el impacto de desarrollar el capital humano en el crecimiento económico de las empresas, gracias a diferentes investigaciones siendo una variable que continúa siendo explorada, investigada y validada.

El personal llamado a tratar con los turistas requiere formación en este especial y difícil reto. No se trata de proporcionar a este componente más o menos relevancia sino más bien el grado y el rol de cada empleado dentro del ecosistema turístico. La profesionalidad es importante para todos los trabajadores, pero esto se manifiesta aún más, en los puestos donde existe contacto directo con los turistas. Actualmente, muchas empresas turísticas reconocen la importancia cada vez significativa de sus recursos humanos, pero pocos de ellos lo apropian como una apuesta estratégica para ganar ventajas competitivas.

Para lograr describir dichos servicios de atención es que se organizó la investigación de la siguiente manera:

En el Capítulo I se encuentra la descripción del problema, así como las variables y sus respectivos indicadores junto a los objetivos que se pretenden lograr, la justificación, donde se explican las razones por las que realiza la presente investigación, los antecedentes de investigación los cuales sirvieron de referencia para abordar el problema; seguidamente, se encuentra el marco teórico y finalmente la hipótesis.

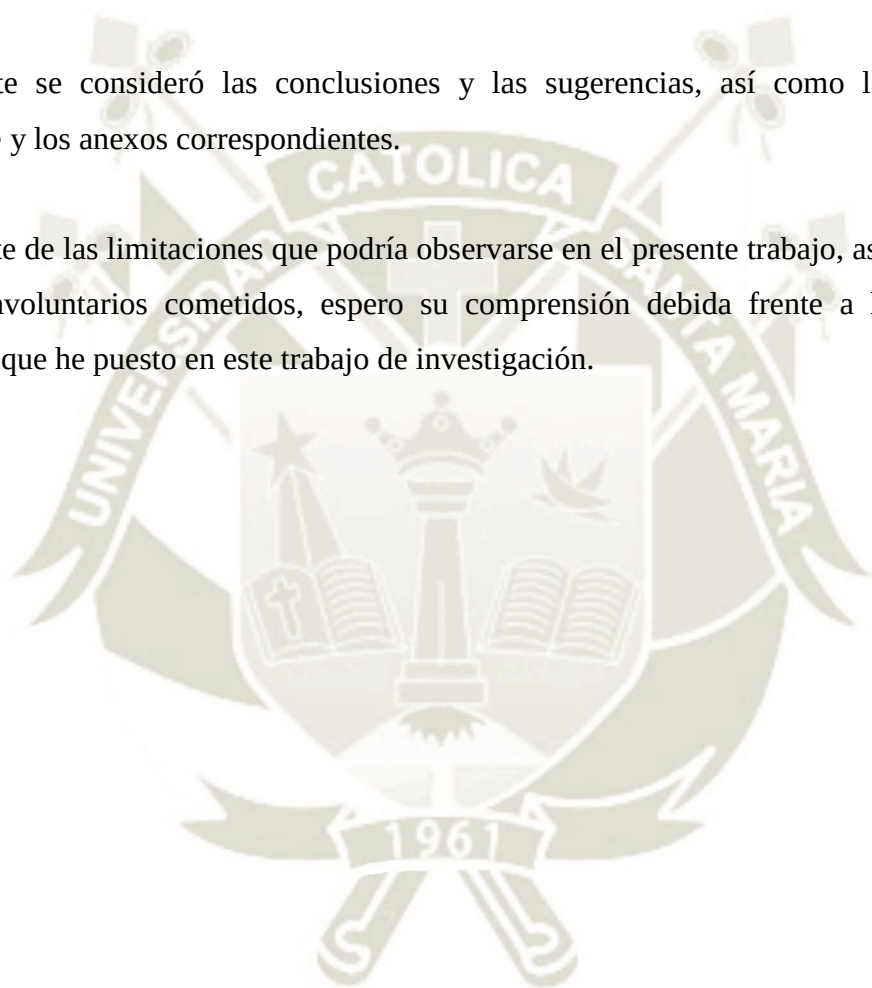
El Capítulo II, planteamiento operacional, contiene el tipo y diseño de investigación en el cual está enmarcado el presente trabajo, las técnicas e instrumentos utilizados es decir el

cuestionario y la ficha de observación, además la muestra de hoteles seleccionada en base a la información oficial de la gerencia pertinente y las estrategias de recolección de datos.

El Capítulo III, se refiere a los resultados obtenidos del cuestionario y la ficha de observación aplicados a la muestra; midiendo los resultados alcanzados por la investigación para la variable en tablas agrupadas según indicadores para facilitar su interpretación.

Finalmente se consideró las conclusiones y las sugerencias, así como la bibliografía pertinente y los anexos correspondientes.

Consciente de las limitaciones que podría observarse en el presente trabajo, así como de los errores involuntarios cometidos, espero su comprensión debida frente a la voluntad e iniciativa que he puesto en este trabajo de investigación.



RESUMEN

La presente investigación trata sobre “la influencia del capital humano en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017”.

El objeto de la investigación consistió en precisar la relación que podría existir entre el capital humano y su influencia en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

Para obtener los datos necesarios y concretar este objetivo se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados, tomándose como muestra agencias de turismo del centro histórico de la ciudad de Arequipa, agencias que accedieron a formar parte de la presente investigación.

Finalmente se llegó a la conclusión general siguiente: se puede afirmar que existe relación entre los indicadores innovación y productividad con la variable competitividad. También existe relación entre el indicador capacitación y la variable competitividad. En la variable capital humano, se observa que el 85.6% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su capital humano es bueno. En cuanto a la variable competitividad, se observa que el 88.6% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su competitividad es alta. En cuanto a la correlación que podría existir entre los factores del capital humano y su influencia en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, se concluye que existe dicha relación corroborando la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Capital Humano, Competitividad.

SUMMARY

This research is about "the influence of human capital and the competitiveness of travel agencies in the Historic Center of Arequipa, 2017".

The objective of the investigation was to clarify the correlation that could exist between the factors of human capital and its influence on the competitiveness of the travel agencies of the Historical Center of Arequipa, 2017.

In order to obtain the necessary data and to specify this objective, the survey was used as a technique and two validated questionnaires were used as an instrument, taking as a sample 167 tourism agencies from the historical center of the city of Arequipa, agencies that agreed to be part of the present investigation.

Finally the following general conclusion was reached: it can be affirmed that there is a relationship between innovation and productivity indicators with the variable competitiveness. There is also a relationship between the training indicator and the competitiveness variable. In the variable human capital factors, it is observed that 85.6% of the managers of the surveyed tourism agencies indicate that their human capital is good. As for the competitiveness variable, it is observed that 88.6% of the managers of the surveyed tourism agencies indicate that their competitiveness is high. As for the correlation that could exist between the human capital factors and their influence on the competitiveness of the travel agencies of the Historic Center of Arequipa, it is concluded that this relationship exists corroborating the research hypothesis.

Key words: Human Capital, Competitiveness.

INDICE

Introducción.....	i
Resumen	iii
Summary	iv
CAPÍTULO I	1
Planteamiento Teórico.....	1
1. Enunciado.....	1
2. Descripción.....	1
2.1. Campo y área:.....	1
2.2. Nivel de investigación	1
2.3. Tipo de investigación	1
2.4. Análisis de variables	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. MARCO TEÓRICO	4
4.1. Marco conceptual	4
4.1.1. El servicio de atención al cliente.....	4
B. La innovación	9
C. La productividad.....	11
4.1.3. Características de la teoría del capital humano	13
4.1.4 La competitividad	13
4.1.5. Competitividad en empresas turísticas	14
4.1.9. Modelo de competitividad turística.....	16
4.1.10. Las dimensiones o indicadores del modelo de competitividad turística	18
4.1.12. Las agencias de viajes	40
4.2 Estructura Organizativa de una Agencia de Viajes	50

5. OBJETIVOS	51
5.1. Objetivo general	51
5.2. Objetivos específicos.....	51
6. HIPÓTESIS.....	51
CAPÍTULO II	52
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	52
1. Técnicas	52
2. Instrumentos	52
3. Campo de verificación	56
3.1. Ámbito	56
3.2. Temporalidad.....	56
3.3. Unidades de estudio	56
3. Estrategias de recolección de datos.....	57
CAPITULO III	58
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. Resultados de la variable capital humano	58
2. Resultados de la variable competitividad	66
3. Resultados de correlaciones de variables.....	80
4. Prueba de hipótesis	83
DISCUSIÓN.....	85
CONCLUSIONES.....	89
SUGERENCIAS.....	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resultados del indicador capacitación</i>	58
Tabla 2: <i>Resultados del indicador Innovación</i>	60
Tabla 3: <i>Resultados del indicador Productividad</i>	62
Tabla 4: <i>Resultados de la variable factores del Capital Humano</i>	64
Tabla 5 : <i>Resultados del indicador Características y vocación turística</i>	66
Tabla 6 : <i>Resultados del indicador Gestión de rutinas y procesos</i>	68
Tabla 7: <i>Resultados del indicador Gestión de la mejora continua</i>	70
Tabla 8: <i>Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos</i>	72
Tabla 9: <i>Resultados del indicador Gestión Mercado-Turista</i>	74
Tabla 10: <i>Resultados del indicador Evaluación de beneficios</i>	76
Tabla 11: <i>Resultados de la variable competitividad</i>	78
Tabla 12: <i>Correlaciones entre los indicadores de la variable factores del capital humano y la variable competitividad</i>	80
Tabla 13: <i>Correlaciones entre la variable factores del capital humano y la variable competitividad</i>	81
Tabla 14: <i>Relación entre la variable factores del capital humano y la variable competitividad</i>	83

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: <i>Resultados del indicador capacitación</i>	59
Gráfica 2: <i>Resultados del indicador innovación</i>	60
Gráfica 3: <i>Resultados del indicador productividad</i>	62
Gráfica 4 : <i>Resultados de la variable Capital Humano</i>	64
Gráfica 5 : <i>Resultados del indicador Características y vocación turística</i>	66
Gráfica 6: <i>Resultados del indicador Gestión de rutinas y procesos</i>	68
Gráfica 7: <i>Resultados del indicador Gestión de la mejora continúa</i>	70
Gráfica 8: <i>Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos</i>	72
Gráfica 9: <i>Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos</i>	74
Gráfica 10: <i>Resultados del indicador Evaluación de beneficios</i>	76
Gráfica 11: <i>Resultados de la variable competitividad</i>	78
Gráfica 12: <i>Correlaciones entre la variable capital humano y la variable competitividad</i>	81
Gráfica 13: <i>Resultados de la variable competitividad</i>	84

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Enunciado

“Influencia del capital humano en la competitividad de las agencias de viajes del centro histórico de Arequipa, 2017”.

2. Descripción

2.1. Campo y área:

Campo: Ciencias Sociales

Área: Turismo

Línea de Investigación: Gestión de Recursos humanos.

2.2. Nivel de investigación

Relacional; ya que se busca especificar los aspectos más importantes de la relación existente entre las dos variables capital humano y competitividad.

2.3. Tipo de investigación

De campo y básica

2.4. Análisis de variables

Variables	Indicadores	Sub indicadores
1. Capital Humano	1.1. Capacitación	1.1.1. En ventas 1.1.2. Producción
	1.2. Innovación	1.2.1. Volumen de producción 1.2.2. Mermas 1.2.3. Utilidades
	1.3. Productividad	1.3.1. Optimización de recursos 1.3.2. Aumento de las ventas 1.3.3. Experiencia
2. Competitividad de las Agencias de Viajes	2.1. Características y vocación turística	2.1.1. Cultura organizacional 2.1.2. Sistemas de seguridad 2.1.3. Tecnología 2.1.4. Responsabilidad social
	2.2. Gestión de rutinas y procesos	2.2.1. Procesos de producción 2.2.2. Indicadores 2.2.3. Punto de equilibrio
	2.3. Gestión de mejora continua	2.3.1. Auditorías 2.3.2. Quejas 2.3.3. Premios
	2.4. Gestión del capital humano	2.4.1. Reclutamiento 2.4.2. Inducción 2.4.3. Clima laboral 2.4.4. Conflictos laborales
	2.5. Gestión de mercado turístico turista	2.5.1. Atención al turista 2.5.2. Satisfacción al turista 2.5.3. Inteligencia de mercados 2.5.4. Publicidad y promoción
	2.6. Evaluación de beneficios	2.6.1. Satisfacción 2.6.2. Ventas 2.6.3. Mermas 2.6.4. Riesgos laborales

Fuente: Elaboración Propia

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, los recursos humanos son considerados una fuente de ventaja competitiva, lo que los ha vuelto, más que un gasto, un recurso que debe cuidarse mediante la aplicación de planes de formación, desarrollo e incentivos. Las organizaciones han descubierto que su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables.

Por ello, la presente investigación se justifica teóricamente porque tiene el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el manejo del capital humano y su relación con la competitividad en las agencias de viaje del centro histórico de la ciudad de Arequipa, aplicando instrumentos de evaluación de indagación científica en el rubro del turismo y adaptados para dicho sector. Además los resultados de esta investigación podrán sistematizarse en una propuesta que sirva como conocimiento a las ciencias sociales, ya que se estaría demostrando que el capital humano es muy importante en la competitividad de las agencias de viajes.

Además, se justifica prácticamente por cuanto esta investigación surge de la necesidad de evaluar el nivel del capital humano de las agencias de viaje, así como la competitividad de dichas agencias, generando resultados que al ser compartidos con profesionales interesados en la temática, puedan profundizar, mejorar o reorientar esta investigación a temas similares.

Finalmente, la presente investigación nace de los conocimientos y experiencia de los autores en establecimientos turísticos lo que conducirá a resultados que puedan ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente aquellas futuras generaciones, que a través de sus propias investigaciones puedan incluso profundizar, mejorar o reorientar esta propuesta a temas relacionados.

4.MARCO TEÓRICO

4.1. Marco conceptual

4.1.1. El servicio de atención al cliente

El capital humano, desde un punto de vista general, se identifica con la educación formal, aunque también se introducen en ocasiones aspectos relacionados con la educación no formal, la experiencia laboral e incluso con las condiciones de salud de los individuos.

El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Dentro de ella se encuentra la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas, las cuales, en cierta manera, vienen condicionadas por el entorno familiar.

Así, en este concepto, se puede diferenciar el capital humano innato y el capital humano adquirido, el primero estaría formado por las aptitudes físicas e intelectuales de los individuos y el segundo por la educación formal e informal.

Laroche et al. (1999) (citado en Lillo, Ramón y Sevilla, 2007) plantean que la educación informal se adquiere a través de variedad de aspectos como son contactos personales, organizaciones sociales, experiencia laboral (aprender haciendo) y el propio autoaprendizaje.

Asimismo, de la Fuente et al. (2004) (citado en Lillo, Ramón y Sevilla, 2007) distinguen tres componentes del capital humano: competencias generales, relacionadas con el alfabetismo lingüístico y cuantitativo y, más generalmente, con la habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas y en el aprendizaje, y competencias específicas que son aquellas relacionadas con la operación de tecnologías o procesos productivos determinados. A esto debe sumarse el conocimiento técnico y científico que implica el dominio de distintos cuerpos de

conocimiento organizado y de técnicas analíticas relevantes para la producción o para el avance del conocimiento tecnológico.

Tal como señala de la Fuente et al (2004), existen buenas razones para pensar que el capital humano es un determinante importante de la productividad, tanto en el ámbito individual como agregado. Máxime en un contexto cambiante y de continua incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos y a los servicios.

A. La capacitación

La formación de los trabajadores o colaboradores es un elemento importante ya que permite acondicionar a las personas a determinados puestos de trabajo, con el fin de que la empresa turística sea más funcional y los resultados sean significativos para competir. La preparación de las personas en su entorno laboral permite que tengan más habilidades para generar mejores ideas, y crear formas diferentes de desarrollar su trabajo con más eficiencia.

Según Nadler y Nadler (1994) existen 3 áreas de actividades dentro del desarrollo de recursos humanos (RRHH):

Entrenamiento. Tiene por finalidad la formación de una persona en su puesto de trabajo enfocada a mejorar su desempeño actual.

- **Capacitación.** Tiene por finalidad la formación enfocada a mejorar el desempeño futuro de una persona en su puesto de trabajo actual u otro ya designado.
- **Desarrollo.** Tiene por finalidad la formación enfocada en posibilitar el desempeño futuro en otros puestos aún no designados en la misma organización o en el mercado turístico en general.

La tendencia actual dentro del sector empresarial es buscar personal más preparado como obreros calificados, técnicos con grado de estudios medio superior y profesionales con niveles de preparación de licenciatura que sean

competitivos para afrontar los nuevos retos y adaptarse rápidamente al cambio (Fayol, 1995).

McClelland (citado en Castellanos, Gutiérrez, Redondo y Correa, 2011) estableció que los realizadores con grandes habilidades se diferencian de los buenos realizadores porque tienen una altísima motivación al logro que no está determinado por el nivel de conocimiento.

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño, Este enfoque busca que el trabajador tenga mayor participación en la empresa turística por medio de sus ideas creativas que ayuden a innovar para beneficio de la empresa.

Tanto los hombres como las mujeres que posean una inteligencia emocional desarrollada tienen una actitud sociable y alegre, y muestran además una notable capacidad de compromiso, asumiendo responsabilidades. Son también solidarios, y tiene facilidad para expresar sus sentimientos de manera abierta y adecuada (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

Capacitación en ventas

La capacitación en ventas tiene como propósito brindar de herramientas al equipo comercial con la finalidad de mejorar su desempeño, motivando al mismo tiempo a los vendedores.

A menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación, lo cual hace de este proceso de capacitación no tan sencilla y rápida como se espera.

Pese a estos problemas, sin duda la capacitación se alza como un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa turística. A esto hay que sumar que la capacitación favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el

entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan en una unidad de *counter*.

Son 9 las razones para que una empresa turística capacite a sus vendedores:

- Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio turístico.
- Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa turística.
- Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones antes, durante y después de realizada una venta turística.
- Porque mejoran su conocimiento de la turista la y aprovechan mejor su conocimiento de los productos turísticos que venden.
- Porque hacen más eficiente su organización personal.
- Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

Los 3 conocimientos del vendedor eficiente son (Wald, 2009):

- Conocimiento del comprador turista y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
- Conocimiento de su propia empresa turística.
- Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los turistas.

Además debe tener:

- Habilidad para establecer relaciones con públicos heterogéneos.
- Habilidad para recibir.
- Habilidad para preguntar y escuchar
- Conocimiento de los productos

Capacitación en producción

Si bien la productividad es un factor importante que hace que las empresas turísticas se desenvuelvan de una manera más competitiva y demandante en el medio, no puede descuidarse la capacitación ya que es un arma necesaria para lograrlo y sacar el mayor provecho a todas las habilidades de los trabajadores.

Al respecto, Servitje (2006) considera que entre los factores que más contribuyen a la producción se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento.

De lo anterior se desprende que la capacitación debe orientarse a la transmisión de los conocimientos necesarios que lleven al trabajador a perfeccionar las destrezas, tanto técnicas como administrativas, del proceso productivo de la empresa turística, además de buscar modificar las actitudes de estos, es decir a motivarlos y a integrarlos en la empresa turística con el fin de que se sientan parte importante de la empresa turística. Estas acciones logran influir de manera positiva en su productividad de manera personal y, por lo tanto, hacerlos más productivos para las empresas.

Ahora bien, si la capacitación desarrolla las habilidades físicas y mentales en el aspecto productivo de la empresa turística, es necesario estar conscientes de que la capacitación no es solo para el personal operativo, sino también para

los altos mandos, ya que no solo se capacita en actividades dentro de la empresa turística sino en nuevas tendencias tecnológicas, administrativas, de mercadotecnia y de liderazgo que influyen en la producción empresarial.

La capacitación, debe tener objetivos claros para ser efectiva, más que las horas de capacitación que reciban los guías y choferes, esta debe contener la información necesaria y pertinente, porque no sirve de nada brindar a los trabajadores una capacitación que no le sirva para lo requerido en el trabajo o que esta sea deficiente en cuanto a su contenido.

Una capacitación debe ser atractiva para los trabajadores y se debe impartir de una forma en la que los participantes tengan el entusiasmo de aprender y no aburrirlos. Si un trabajador no le toma importancia a la capacitación entonces esta no surtirá ningún efecto en su persona y en este caso solo representaría un gasto para la empresa turística sin ningún beneficio para la misma (Cantú, 2010).

B. La innovación

La innovación se entiende como la capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales (Grinberg, citado por Longoria, 2005).

Asimismo, se la concibe como como todo proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad, ficción o idealidad (Bianchi, 1990).

Es bien sabido que las nuevas ideas surgen cuando personas de diferentes disciplinas, experiencias y conocimientos colaboran en el proceso. (De Bono, 2006),

Esta teoría que propone De Bono (2006), le da soporte a la investigación presentada y a través de los colores y sombreros imaginarios nos indica la forma en que actúa el cerebro para generar ideas nuevas, a lo que es necesario motivar constantemente para obtener grandes beneficios de las personas involucradas.

Es fácil recordar la función de cada uno si se recuerda el color y las asociaciones. Hoy en día las personas necesitan tener mayores cualidades para poder competir y es necesario ser creativo día a día en las actividades que realiza continuamente (Reeve, 2002).

Innovación en el volumen de producción

Este concepto se orienta a la fabricación, en el menor tiempo posible, de un producto o prestar un servicio eficientemente que sea lo más parecido a lo que busca cada turista. La innovación exige una elevada combinación de la personalización del producto o servicio con la eficiencia, flexibilidad y rápida capacidad de respuesta, esto se logra gracias a la ayuda de nuevos sistemas tecnológicos y métodos de gestión.

La innovación en el volumen de productividad debe basarse en tres pilares fundamentales: importar la tecnología para ahorrar en I+D, el dinero se invierte en el proceso productivo para lograr una alta productividad a bajo coste unitario y competir en base a la mejora de la calidad y la fiabilidad el producto o servicio (sistemas de producción, 2011).

Mermas

Son la pérdida que se tiene de los productos empleados como resultado de la preparación de un bien o servicio. Las mermas incluyen las pérdidas desde la etapa de abastecimiento de los productos, almacenamiento, preparación de alimentos y hasta que los restos en los platos retornan al área de cocina. Cabe mencionar que sólo se consideran productos dirigidos para el consumo humano, excluyendo aquellos no comestibles.

Entre los beneficios generados por la reducción de las mermas se deben compartir con el personal, no solo por motivos de equidad (trabajo decente), sino también por una cuestión de motivación

Utilidades

Es posible distinguir entre la utilidad total (la utilidad que brinda la cantidad consumida de un bien) y la utilidad marginal (el incremento en la utilidad total que produce la última unidad consumida de dicho bien). La utilidad marginal es decreciente: al aumentar el consumo de un bien, la satisfacción que produce cada nueva unidad es menor que la producida por el bien anterior.

En el campo de la economía y las finanzas, la utilidad está asociada a la ganancia que se obtiene a partir de un bien o una inversión. Es decir, en ese caso se podría determinar que el término utilidad viene a ejercer como sinónimo de beneficio. Ya que sería la diferencia que existe entre los gastos que tiene un negocio determinado y los ingresos que ha obtenido.

Las proporciones de margen de utilidad muestran las ganancias que puede generar la empresa turística sobre ventas. Las empresas con márgenes fuertes de utilidad no tienen que vender tanto en volumen para obtener el mismo ingreso que las compañías con márgenes más bajos. Los márgenes pueden variar significativamente de una industria a otra. Las industrias que son más competitivas, por ejemplo, pueden contribuir a márgenes más bajos por todos los competidores en esa industria. Es más fácil cubrir los costos fijos y obtener un ingreso neto por el período cuando se tiene un alto margen de utilidad bruta. Así, un margen de utilidad bruta alto le da a tu negocio una posición más estable y rentable (Kokemuller, 2017).

C. La productividad

Para Shultz (1960 y 1972) la productividad incorpora el tema de la educación y sus efectos sobre la gente dentro de la literatura económica, al proponer su análisis como una forma de inversión y sus consecuencias como una forma de

capital. Esta concepción aborda la idea del capital humano, argumentando que la educación y otros aspectos asociados con la vida de las personas, generaban rendimientos económicos al mejorar las capacidades y habilidades de la gente para trabajar y administrar sus asuntos y los de las empresas que los emplean.

La existencia de otro tipo de capital era consistente con la observación empírica de que el producto nacional estadounidense se asociaba cada vez menos con las variaciones de la relación capital-trabajo y más a otros factores como a las habilidades y conocimientos de la gente.

El capital humano se ha definido tradicionalmente desde la perspectiva educativa. Si bien, este aspecto constituye una proporción importante de su formación y sus rendimientos, el concepto es más amplio. Para Shultz (1961) y Becker (1962), las categorías que forman el capital humano y que pueden ser tratadas como inversión por su impacto en el desempeño e ingresos del ser humano son la infraestructura y servicios de salud, que afectan la esperanza de vida, la fortaleza, la resistencia, el vigor y la vitalidad de la gente; el entrenamiento en el trabajo, que incluye el estilo de aprendizaje organizado por empresas; la educación formalmente organizada en instituciones educativas; los programas de estudio para adultos en programas de extensión; y las acciones para adquirir información sobre el funcionamiento del sistema económico.

Becker al igual que Shultz, concibió la inversión en capital humano como todo recurso invertido en la gente, pero hizo énfasis en aspectos como el entrenamiento en el trabajo, la escolaridad y otros conocimientos cuyos retornos podían ser capturados por los empleados en mayores salarios y por las empresas en mayor productividad (Becker, 1975). El entrenamiento en el trabajo eleva la productividad futura de los trabajadores, al estimular el aprendizaje de nuevas habilidades y perfeccionar las viejas. La escolaridad tiene que ver con un proceso formal de enseñanza dentro de las escuelas especializadas en la producción de entrenamiento, a diferencia de la empresa turística que ofrece entrenamiento ligado a la producción de bienes. Según

Becker, el entrenamiento en el trabajo y la escolaridad son complementarios en el sentido de que el dominio de ciertas habilidades requiere especialización y experiencia práctica, por lo que los aprendizajes deben adquirirse parte en la escuela y parte en el trabajo.

4.1.3. Características de la teoría del capital humano

Las principales características en que se basa esta teoría son:

- La inversión en conocimiento constituye un factor decisivo cuando
- Las capacidades adquiridas por las personas son básicas en cuanto a la concreción del progreso económico.
- El conocimiento se crea en las empresas, laboratorios y las universidades.
- El conocimiento se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo, y finalmente es utilizado para producir bienes y servicios.

4.1.4 La competitividad

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Reta (2008, p. 59) define que la competitividad es “la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico”.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa turística estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de

aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización (Reta, 2008).

En palabras de Cohen (1994, p 74): La competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo. Cohen, A. (1994). La Creatividad de Andy. Birmingham, AL, Estados Unidos: Textstream.

Para Reta (2008) el indicador de competitividad actual (ICA), busca identificar los factores que subyacen a una productividad y desempeño económico elevado de un país. Aproximado por el PIB per cápita. Este indicador está dividido en dos grandes categorías: la primera, sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas, buscar captar el conocimiento, tecnología y capital físico así como las capacidades gerenciales que se reflejan en las operaciones y las estrategias que se emplean en las Pymes.

La competitividad tiene incidencias en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa turística y empresario.

La ventaja competitiva de una empresa turística estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Porter, 1995).

4.1.5. Competitividad en empresas turísticas

La competitividad es uno de los conceptos más estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en todos los ámbitos. Como señaló Hall, (1987), la competitividad despierta un interés en grupos variopintos, por ejemplo, en el caso de los políticos, estos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre

ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla, etc..

Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Arriaga, Conde y Estrada, 1996).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD, 2010) la define como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

Como matices principales se tiene:

- Concepto ambiguo por la multiplicidad de factores.
- Se puede aplicar a cualquier organización.
- Se requiere un esfuerzo permanente del equipo directivo.
- Obstáculos de los agentes

En tanto que como indicadores más representativos dentro del proceso de evaluación de la competitividad de la empresa, se tienen:

- Posicionamiento en el sector
- Innovación tecnológica y métodos de gestión.

- Eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH.

Porter (1980), sustenta que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa turística está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa turística se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa turística (Galán y Vecino, 1997).

4.1.6. Modelo de competitividad turística

El modelo de competitividad propuesto toma las ideas de Heskett, J., Sasser, W. Schlesinger, L. (1997), como son las dimensiones del capital humano, de la satisfacción del turista y de los resultados; y lo adapta a las empresas de servicios turísticas de México, en especial a las pequeñas y medianas empresas. De lo anterior se deduce que el modelo considera las dimensiones de Gestión del capital humano, Gestión de mercado-turista y Evaluación de beneficios.

Para la elaboración del modelo, se tiene en cuenta que la competitividad está asociada a la calidad del servicio (Zhong, Chen y Xie, 2010), la cual es subjetiva y se relaciona con lo que el turista percibe (experiencia única), es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado.

El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa turística prestadora del servicio de conocer y comprender las necesidades del turista, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el turista para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no solo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma en que se proporciona el servicio (estas ideas fortalecen la dimensión de Gestión de mercado-turista del modelo propuesto). Sin embargo, para que

un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no solo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa turística a adoptar una cultura de calidad (Zhong, Chen y Xie, 2010).

Con base en lo anterior, se sugiere que en el modelo propuesto se considere la dimensión de Gestión de rutinas y procesos, así como la Gestión de mejora continua.

Asimismo, el modelo que se propone considera relevante la actitud o el comportamiento del empresario que declara a su empresa turística con vocación turística, es decir, que define que la mayoría de sus turistas son turistas y por lo tanto está dispuestos a conocerlos y brindarles una experiencia única, logrando con ello un turista satisfecho y por tanto estima que con ello obtendría una rentabilidad superior y la permanencia en el mercado turístico (dimensión de Características y vocación turística).

Por tanto, con base en lo descrito en párrafos anteriores, el Modelo de Competitividad de la Empresa turística (MCETM) considera seis dimensiones o indicadores que son:

- Características y vocación turística
- Gestión de rutinas y procesos
- Gestión de mejora continua
- Gestión del capital humano
- Gestión de mercado-turista
- Evaluación de beneficios

Las dimensiones se pueden agrupar en categorías: la primera, se refiere a las acciones que realiza la empresa, a nivel interno, para lograr su permanencia en el mercado turístico y obtener utilidades (Gestión de rutinas y procesos; de mejora continua y del capital humano); la segunda, las acciones que le permiten adecuarse a su entorno (Gestión de mercado-turista) ante cambios

en la legislación o acciones de la competencia o nuevos entrantes a nivel de su mercado turístico local; la tercera, se refiere a las acciones que pueden adoptar las empresas para conformar alianzas con entidades públicas y privadas para elevar su calidad en la gestión y el liderazgo, su organización y la voluntad interna de comportarse como una empresa turística, definiendo claramente su visión y por tanto ser más competitiva (Características y vocación turística); todo ello tiene como resultado obtener mayores utilidades (Evaluación de beneficios), que es resultado de la aplicación de un conjunto de acciones que se denomina la estrategia competitiva.

Desde el enfoque económico de oferta y demanda, se puede agrupar en dos visiones; la primera, se refiere a la oferta, que agrupa a todas las acciones internas que realiza la empresa turística para ser más productiva, lo cual se relaciona con la calidad del servicio y precio; la segunda, está relacionada con la demanda y se refiere a la satisfacción del turista (Gestión de mercado-turista).

4.1.7. Las dimensiones o indicadores del modelo de competitividad turística

a. Características y vocación turística de la empresa

Con base en el análisis de los diferentes modelos analizados, una de las dimensiones que más se repiten como un elemento explicativo para el éxito de las Pymes, se relaciona con las capacidades de dirección o de gestión de la empresa. Dentro de ello, se resalta la capacidad del dueño de la empresa turística para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos de la organización, que radica en brindar un servicio de calidad al cliente-turista. Las Pymes de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser personas con experiencias, con motivación y poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno y de los recursos.

Esta dimensión considera variables o preguntas vinculadas a la gestión de la empresa turística y por tanto se encuentra en el denominado “Instrumento de

medición de la competitividad”; por ejemplo, si la empresa turística ha establecido claramente la misión, la visión y los valores y si estos se ha difundido entre los trabajadores, una gestión de procedimientos de servicios, entre otros; un plan de negocios que guíe a la empresa; si cuenta con la infraestructura adecuada; responsabilidad de la empresa turística y diseño de productos-servicios en función de los turistas (Mexico Sur, 2014).

Se considera que una empresa turística de servicios tiene vocación turística siempre que exprese su voluntad de diseñar y producir servicios orientados al turista y su gestión se realice en función de ello; para tener en cuenta este aspecto de vocación de la empresa, en el instrumento de medición y en la sección correspondiente a esta dimensión se incluyeron preguntas que permitieran saber si los directivos o propietarios de las empresas identifican los recursos turísticos a los que se encuentra asociada su empresa.

Cultura organizacional

Al revisar la literatura, es innegable encontrar cómo los conceptos de diversos autores se retroalimentan y fortalecen a través del tiempo, parafraseando a Guerrero y Navarro (2003, p.27) y Morales (2010, p.11) quienes en su definición realizada con base en aportes de diversos autores, sostienen que la cultura organizacional es la conciencia colectiva o un conjunto de formas de pensar y sentir que se expresan mediante sistemas de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros por sus características, institucionalizando así sus conductas sociales y convirtiéndola en una colectividad particular y distinta.

Al referirse a la cultura organizacional como la utilización y apropiación de un conjunto de valores creados dentro de la misma para provecho en el desarrollo de su trabajo, Martín (1992) y Hofstede (1991) (citados por Calderón & Serna, 2009) analizando este elemento inherente a toda organización determinan que para las organizaciones la cultura toma dos enfoques y los presenta de la siguiente manera:

Estas posiciones teóricas, ratifican la postura que tienen los autores, en el sentido de entender la cultura organizacional como algo propio e intangible de cada organización, difícil de imitar, pero influenciable de cierto modo en el sentido de articular y direccionar los interés de la organización a la de sus empleados, lo que se traduce en valor agregado para la organización turística.

Sistemas de seguridad empresarial

La seguridad empresarial igual que la mayoría de las disciplinas, también ha evolucionado al punto que en los actuales tiempos se maneja como un “sistema de gestión”, el cual está conformado por el conjunto coherente de principios, políticas, objetivos, estrategias, normas y procedimientos de seguridad, así como de lineamientos y directrices que permitan la administración sistemática y efectiva de los planes y programas que tienen como fin la preservación de los recursos y actividades de las empresas.

El “sistema de Gestión de Seguridad Empresarial” (SIGSE) es una parte del procedimiento integral de administración de la compañía que define el marco de referencia para la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de la administración de protección de la compañía, su reputación, sus activos y sus empleados. Como todo sistema de gestión, el sigse también está fundamentado en las orientaciones del ciclo PHVA (planear, hacer; verificar y actuar correctivamente).

Adicionalmente y a partir del año 2009 se cuenta con un estándar internacional que es la norma ISO31000, que proporciona unos principios y lineamientos muy sólidos para gestionar los riesgos que pueden interferir en el logro de los objetivos institucionales, constituyéndose además en una guía de carácter internacional que define como elementos principales los principios para la administración de riesgos, el modelo del sistema de gestión y el proceso de gestión de riesgos (Hernández, s. f.).

Tecnología empresarial

El uso de la tecnología en la gestión empresarial es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio.

En el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo" (Wall y Rye, 1997).

sobre cómo mejorar un producto existente, cómo ingeniar uno nuevo y cómo hacer más productos.

En una empresa turística que ha incorporado la gestión tecnológica en su cultura, las actividades propias de ella están incorporadas en su cadena de valor y son realizadas en forma sistemática mediante unos procesos básicos que desarrollan funciones de gestión tecnológica. Procesos que integran competencias tecnológicas, competencias de gestión y recursos disponibles para la empresa turística en el cumplimiento de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones. Procesos que involucran también el uso de datos, información y conocimientos, y la interacción social de personas en la creación de conocimiento y el desarrollo de innovaciones para la creación de valor y de ventajas competitivas (García, 2014).

Responsabilidad social empresarial (RSE)

Tepelus (2008) considera la RSE como un marco conceptual guía para hacer avanzar el debate sobre la sostenibilidad del turismo de una manera que reconoce y asigna la responsabilidad específica para el sector privado.

No obstante, desde el punto de vista práctico la misma autora argumenta que la RSE solo ha sido abordada explícitamente en el turismo desde hace muy poco tiempo y en la práctica generalizada del sector turístico el concepto aún es débil.

Dicha preocupación es más evidente en el sector turístico, pues es claro para la sociedad que, en el ámbito global, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes y con mayores tasas de crecimiento. Actualmente representa el 9,1 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y está empleando al 8,8% del total de trabajadores en el mundo y se estima que en el 2021 estas cifras lleguen al 9,7% y 9.6 % respectivamente (WTTC, 2011).

Adicionalmente, el turismo es considerado como uno de los marcapasos de la globalización bajo dos realidades contradictorias. Por una parte, es un elemento prometedor para la mejora de la situación laboral y para el desarrollo económico de la sociedad; pero por otra, es causante de muchos problemas sociales, culturales y ecológicos caracterizado en sus relaciones laborales por una alta carga laboral, la dependencia de las temporadas y la falta de protección social (Kate, Tourism Watch & ACSUD, 2006).

Por otro lado, la capacidad del turismo para impactar sobre el destino en materia económica, social, cultural y medioambiental está bien documentada y sus repercusiones adversas han expuesto a la industria a fuertes críticas. Es claro también que el turismo depende de la comunidad, de la calidad, del medio ambiente y del contexto internacional para su desarrollo (Do Céu Almeida, 2005), por lo tanto, es necesaria la promoción de prácticas turísticas que cumplan criterios de Responsabilidad Social dentro de las empresas que componen el sector.

b. Gestión de rutinas y procesos

Para incluir esta dimensión en el modelo propuesto, se consideró que la calidad es un elemento interno de la empresa turística que comienza en el grado de estandarización de las rutinas y procesos que se ejecutan.

Así, se consideraron diversos trabajos como es el caso de Zhong, Chen y Xie (2010) que consideran a la calidad como el factor más importante para la competitividad de los hoteles en China. La estandarización de rutinas y procesos permite repetir la misma experiencia de calidad en todos sus turistas. Para tal efecto, la empresa turística debe documentar todo el proceso de la cadena de valor para lograr un servicio turístico de calidad.

La documentación de las rutinas y los procesos está ligada a la estrategia de reducir costos, con lo cual se contribuye a que la empresa turística sea más eficiente y productiva. Esta dimensión permite a la empresa turística ofertar precios atractivos con una calidad adecuada; se considera que para que una empresa turística sea competitiva debe identificar claramente sus procesos principales en la cadena de valor, que le permitan asegurar la calidad de sus servicios, así como contar con un sistema de información.

Las preguntas que se consideran en esta dimensión son si la empresa turística cuenta con un diagrama o cualquier elemento que identifique sus procesos principales, si tiene documentadas a las diferentes áreas o actividades, si los procesos están estandarizados con la participación de los involucrados, si cuenta con un sistema de información conteniendo los indicadores importantes del negocio, entre otras.

Procesos de producción

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura.

Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que lograr la satisfacción del turista, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio.

Indicadores de procesos

Los indicadores clave de rendimiento son fundamentales dentro de una empresa turística que se gestiona por procesos. Este tipo de gestión requiere un análisis y medida de los resultados, que se consigue gracias al uso de indicadores clave.

Conocidos también como KPIs, son considerados un valor cuantificable, valorable y clasificable que se obtiene de comparar los datos que se relacionan con un proceso durante un período determinado de tiempo.

Un indicador clave permite medir sus resultados en referencia a algún objetivo inicial. Cada proceso de una empresa turística tendrá sus propios indicadores, que suelen variar a lo largo del tiempo. Los KPI ayudarán a conocer de forma más precisa si un proceso cumple con sus objetivos marcados.

Los indicadores clave se pueden dividir en categorías. Las más comunes son las siguientes:

De eficacia: relacionados con la capacidad y/o acierto en la consecución de los objetivos de los procesos

De eficiencia: relacionados con los recursos invertidos en la consecución de los objetivos de los procesos

De cumplimiento: relacionados con el grado de consecución de los objetivos de los procesos

De productividad: relacionados con los niveles de productividad del proceso

De evaluación: relacionados con medir el rendimiento que se obtiene de una actividad o proceso

De calidad: relacionados con los niveles de calidad del proceso. Ayudan a identificar posibles complicaciones, problemas, etc.

De satisfacción del turista: relacionados con los niveles de calidad de los procesos, desde el punto de vista del turista (Work Meter, 2014).

Punto de equilibrio

El Punto de Equilibrio es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida.

Según su definición el análisis del punto de equilibrio estudia la relación existente entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas (de producción) y utilidades operacionales. Por ende es imperativo conocer de manera precisa la naturaleza y el comportamiento de los costos asociados al proceso productivo y/o financiero, según sea el caso.

Para el análisis del punto de equilibrio es frecuente clasificar los costos y gastos en dos grupos: fijos y variables; aun cuando un costo fijo y un gasto fijo no equivalen a lo mismo, y aun cuando un costo variable y un gasto variable no son iguales.

a. Gestión de mejora continua

En esta dimensión, se trata de medir el compromiso de la empresa turística de mejorar permanentemente con la finalidad de mantener un servicio de calidad y compromiso con el turista y el colaborador de la empresa. La Gestión de mejora continua es uno de los elementos claves para brindar un

servicio de calidad, porque responde al concepto de que la empresa turística es una organización que aprende y mejora su desempeño.

La mejora continua toma en cuenta que la percepción del valor generado por un servicio es relativa a cada experiencia particular de los turistas. A pesar de que cada experiencia y percepción del servicio es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los turistas, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio.

Las preguntas que se consideran en el instrumento de medición para recoger esta dimensión del modelo de competitividad, se refieren a aspectos tales como la existencia documentada, ejecución y cobertura de un programa de mejora continua, la realización y atención de auditorías contables, internas y externas, la recogida y atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los turistas, así como a la innovación en servicios, procesos, modelo de gestión y comercialización en los últimos tres años entre otras.

Auditorias

El origen de la auditoria proviene de quien demanda el servicio. El servicio de auditoria lo solicita cualquier persona física o moral que realiza alguna actividad económica. La auditoría le da certeza a esa persona física o moral sobre la forma y el estado que guarda el negocio.

Cualquier actividad, requiere de pasos a seguir o procedimientos, así como un doctor debe seguir ciertos pasos, como anestesiarse, verificar los signos vitales, para proceder a operar, un auditor, debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo.

El muestreo en la auditoria es un procedimiento mediante el cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas (universo) a través del examen de un grupo parcial de ellas (muestra).

El muestreo es de vital importancia en una auditoria ya que dependiendo del tipo de revisión será el número de pruebas a realizar (Contabilidad para todos, s. f.).

Quejas y reclamos de los usuarios

El proceso de transformación de las quejas y sugerencias de los usuarios en conocimiento útil para la entidad, que proporcione un valor añadido para su gestión, implica la existencia de un sistema robusto para la gestión de quejas y sugerencias. Así como también es necesario disponer de mecanismos que incentiven la participación de los turistas y usuarios. Este sistema de gestión de quejas y sugerencias permitirá el nivel de calidad con el que se prestan los servicios y productos ofrecidos por la entidad, y generar sistemas para la participación de los turistas/usuarios para la mejora integral de los servicios.

Para que dicho sistema constituya un instrumento eficaz y operativo, son necesarias algunas consideraciones básicas para su implantación.

Es importante disponer de una unidad o personal designado, responsable de la gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones. Este personal debe estar capacitado para las actividades de recogida, gestión, tramitación, resolución y comunicación, especialmente la capacidad de respuesta al turista.

Disponer de un procedimiento establecido y formal para la gestión de las sugerencias y quejas.

Difusión y comunicación hacia los usuarios sobre la existencia de un sistema para la recogida y gestión de quejas y sugerencias, además deben ser públicos y suficientemente claros los procedimientos que el usuario debe llevar a cabo para la presentación de una queja o sugerencia.

b. Gestión del capital humano

Esta dimensión, considerada por una gran cantidad de trabajos como la más importante para el éxito de las empresas, en especial del sector servicios

turísticos,² se incluyó en el modelo propuesto siguiendo al modelo de Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) y diversos estudios, tales como Guarda, Rapiman, Rebién y Solís (2006).

Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y como estos trabajan son factores vitales para la empresa, en especial para la Pyme. El éxito de las Pyme viene del capital humano y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión, que promuevan la motivación del personal a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de la formación del personal, para lograr que esté lo suficientemente cualificado para los retos de la organización. Una organización que busque el éxito deberá prestar atención a la capacitación permanente de las personas.

La gestión del capital humano, concebida de esa forma, logra la satisfacción de los empleados, que se genera por el ambiente interno de la empresa turística y del servicio que realiza. La calidad interna del servicio implica un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconoce el esfuerzo que realizan y los resultados que logran, y exista una buena relación entre cada persona que integra la empresa. Esta calidad de vida laboral permitirá al empleado sentirse satisfecho con su trabajo, fidelizarse a la empresa turística y reflejar estas sensaciones positivas en la atención con los turistas, lo que redunda en resultados positivos para la empresa.

Las preguntas que se consideran están relacionadas con los métodos de reclutamiento del personal; con el desempeño del personal; preguntas relacionadas a la capacitación y por último, preguntas de rotación de personal.

Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa turística lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo o de una contratación eventual.

Inducción laboral

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Clima Laboral

El “clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional, y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.”

c. Gestión de mercado-turista

La segunda dimensión más importante después de la gestión del capital humano es la de mercado-cliente; ello implica el conocimiento del mercado, el conocimiento del entorno y el conocimiento del turista. Esto fue validado en la denominada prueba piloto que se aplicó en la segunda etapa del proyecto.

En el modelo que desarrollan Bohórquez, Ramírez, Ferrer, Anaya y Rairán (2011) se considera importante la gestión de mercadeo, en la que se estudian las acciones de la empresa turística con relación al mercadeo del servicio, así como en el de Guarda, Rapiman, Rebién y Solís (2006), en donde se considera como una área importante para la competitividad de las empresas turísticas la comercialización y el marketing; en el modelo de Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) se hace hincapié en el turista, coincidiendo con el trabajo de Rubio y Aragón (2002) que considera un factor de éxito, la clara orientación de atención al turista y por ende al mercado, con la que se busca un servicio de calidad, lo cual se considera necesario para alcanzar el éxito competitivo.

En lo referente al conocimiento del entorno, implica que la empresa turística conozca a la competencia y realice actividades de comparación con la competencia con relación a sus servicios; con relación al mercado, la empresa turística busca identificar los servicios que prefiere el turista, analiza su mercado turístico e identifica sus principales turistas y con relación al turista, trata de conocer las necesidades del turista y cumplirlas, conocer el grado de satisfacción para realizar acciones de mejora y trata de brindarle una experiencia única o diferente, superando sus expectativas; por lo cual le interesa medir la satisfacción del turista.

Por lo tanto, es sumamente importante medir los niveles de satisfacción del turista mediante diversas fuentes y complementar los resultados para obtener información confiable respecto a la calidad del servicio. Las distintas fuentes para obtener información del turista acerca del servicio son: encuestas realizadas a los turistas consistente y frecuentemente para calificar el servicio; retroalimentación por medio de las quejas y sugerencias realizadas por los turistas; retroalimentación por parte del personal en contacto con el turista, ya que son ellos mismos quienes más aspectos pueden conocer acerca de las necesidades del turista; y finalmente estudios de mercado turístico para obtener información complementaria de los consumidores.

Las preguntas de esta dimensión parten de la satisfacción del turista y se trata de conocer si la empresa turística conoce a sus turista s y necesidades, si realiza inteligencia de mercado, si se mide la satisfacción del turista y lleva a cabo acciones de mejora, si se han elaborado algunos elementos promocionales; la segunda parte de las preguntas se relacionan con el marketing y comercialización; como por ejemplo, si la empresa turística realiza estudios de la competencia, para establecer el precio en una forma estratégica, si efectúa actividades de benchmarking para mejorar su posición en el mercado, si cuenta con una base de datos y realiza actividades de promoción, si tiene un sistema que contempla la fidelidad del turista , si los turista s participan en el desarrollo de nuevos servicios, si tiene establecido canales para relacionarse con los turista s, entre otras preguntas.

Atención al turista

El servicio al turista es el servicio o atención que una empresa turística o negocio brinda a sus turista s al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

Para entender mejor su concepto veamos a continuación los factores que intervienen en el servicio al turista:

Amabilidad: amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al turista con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle, etc.

Atención personalizada: la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias

particulares del turista. Se da, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un turista durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al turista un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.

Rapidez en la atención: la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al turista, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.

Ambiente agradable: un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el turista se siente a gusto. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores le dan al turista un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

Comodidad: comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al turista cuando visita el local. Se da, por ejemplo, cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el turista se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.

Seguridad: seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al turista al momento de visitarlo. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.

Higiene: higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Una empresa turística o negocio brinda un buen servicio al turista cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus turistas con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros.

La importancia del servicio al turista

Cuando un turista encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al turista, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero por otro lado, si un turista, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente también hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación.

Satisfacción del turista

La calidad del producto turístico está directamente relacionada con la satisfacción del turista. Aunque el hotel haya introducido alguna de las etiquetas y sistemas de calidad mencionados, es necesario recoger feedback de los turistas y estar informado sobre el nivel de satisfacción con el producto propuesto.

El medio más común para recoger feedback de los turistas es el cuestionario. Los turistas pueden rellenarlo y dejarlo en el mostrador de recepción. Las preguntas deben ser precisas y claras, y el cuestionario fácil de rellenar. La mayoría deben ser preguntas cerradas. El gerente debe resumir y comparar los resultados regularmente con los de los períodos previos. No olvide comentar estos resultados con su personal. Identifique los puntos críticos y planee medidas para evitar problemas y conflictos. Organice regularmente

seminarios y formación para que su personal responda a situaciones problemáticas.

No subestime la importancia del contacto del personal con los turistas. En una conversación informal pida feedback sobre su satisfacción y recomendaciones para el hotel o restaurante. No es casualidad que cada vez más y más hoteles y restaurantes contraten a directores para las «relaciones con el turista » (directores que se relacionan directamente con los turista s y evitan problemas y conflictos).

Otra forma eficaz de valorar el producto y la satisfacción de los turistas es el método del «turista misterioso» o «turista de incógnito». Es un control de calidad que ofrecen las firmas consultoras. Después del contrato con el propietario o gerente del hotel, el experto llega, normalmente un viernes por la tarde, y se hospeda en el hotel durante el fin de semana. Ese «turista misterioso» utiliza todos los servicios existentes para verificar personalmente la calidad del servicio ofrecido, con la finalidad de evaluar de forma imparcial el trabajo de cada empleado. Realiza las pruebas en base a unas tareas predefinidas con un nivel de exigencia cada vez mayor, que representan un reto profesional real para cada departamento del hotel. El experto prueba las reacciones de los cargos intermedios y el personal de servicio, y verifica y evalúa sus cualidades profesionales.

Durante las pequeñas charlas mantenidas con los turistas, el visitante misterioso evalúa su satisfacción con los productos/servicios consumidos. Después de una estancia de tres días, el visitante secreto prepara un informe detallado con una evaluación de cada empleado y recomendaciones específicas para mejorar los servicios para los turistas.

Normalmente el lunes por la mañana los «turista s misteriosos» entregan al director general el informe completo comentando los puntos fuertes y los puntos débiles del fin de semana, cuando la mayoría de los directores no trabajan y la dirección la asumen otros miembros del equipo. El experto

propone una serie de medidas para mejorar los servicios. Esas medidas podrían implicar una nueva estructura organizativa, la fusión o bien el cierre de unidades no eficientes, ampliar la gama de servicios, acciones para mejorar el servicio, etc.

Hasta hace poco, los hoteles confiaban en largos cuestionarios que el turista respondía después de la estancia y en los visitantes misteriosos para averiguar los niveles de servicio, la satisfacción del turista y las áreas en que deben mejorar.

Las redes sociales han cambiado este proceso haciendo que los informes y el feedback sean más públicos, y ofrecen un nuevo indicador muy importante del desempeño en el mercado: el índice de satisfacción del turista (ISC). La popularidad de las valoraciones en línea y la importancia de las redes sociales están cambiando la forma como los hoteles recogen el feedback.

Cada vez más, los viajeros ignoran las fuentes tradicionales de información y asesoramiento y confían en las opiniones que otros viajeros publican en las redes sociales. La gestión de la reputación en la red es cada vez más importante para los hoteles, porque las valoraciones tienen una correlación directa con la demanda, el santo grial de la gestión de los ingresos.

En la actualidad, las valoraciones en línea ofrecen a los hoteleros una gran cantidad de datos sobre la satisfacción de los turistas, y les ayudan a complacerles. Además, las valoraciones en línea constituyen una divisa social que impulsa nuevas reservas y la confianza en los hoteles.

Con los estudios tradicionales, preguntas normalmente cerradas como «valore su satisfacción con la habitación del uno al diez» no aportaban muchos datos sobre lo que había gustado o no había gustado al turista de su habitación, por ejemplo, o sobre quién había hecho que el hotel fuera especial. Además, los cuestionarios se centraban en aquellas áreas que los hoteleros consideraban que debían medirse, y no en lo que es más importante para los turistas. En la actualidad, la tecnología de análisis de sentimientos permite analizar

fácilmente de forma fiable datos no estructurados, lo que proporciona información mucho más rica sobre la satisfacción del turista.

Con una tecnología móvil innovadora y acceso a muchos perfiles de turista s, los hoteleros pueden finalmente fidelizar a los turista s, superar sus expectativas, y ejecutar con precisión campañas de marketing dirigidas para mejorar el retorno de la inversión (ROI) y obtener ingresos y lealtad (Responds, 2017).

Ventas

El mercado turístico de hoy obliga a las compañías turísticas a destacarse en el área de las ventas. Y es que, según indica un estudio reciente, la mejor manera de crear valor no es mejorar la productividad sino lograr un crecimiento de las ventas.

Una vez que las compañías alcanzan un 15% de retorno sobre la inversión de capital, la mejor manera de crear valor para los accionistas no está en tratar de mejorar el retorno sobre la inversión sino mejorar el crecimiento de los ingresos.

Kotler nos menciona en su concepto de venta que los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por lo que resulta necesario implementar estrategias efectivas de marketing para fomentar e incrementar la venta adecuadamente.

Aunque la venta en si se puede definir como el proceso de intercambio de elementos de valor por bienes y servicios; va mucho más allá, puesto que supone desde la búsqueda de compradores, la presentación del producto es decir las estrategias de ventas, la venta en sí y el seguimiento, soporte es decir la post venta que busca la lealtad de los compradores.

Así pues, para cada etapa de la venta tenemos actividades y estrategias que ayudan a alcanzar el objetivo final de cerrar la venta y fomentar la lealtad a la marca.

El Incremento de las Ventas es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios turísticos, todos se ven en la necesidad de que sus organizaciones alcancen un nivel de ventas óptimas para subsistir y posteriormente general utilidades.

No existen fórmulas maravillosas de la noche a la mañana, el incremento de las ventas es un proceso que puede llevar tiempo, pero a la larga, es lo que hace que las grandes empresas prosperen.

La mercadotecnia es el Proceso social y administrativo en el que tanto las personas como los grupos de personas obtienen lo que necesitan o quieren, mediante la creación de productos y servicios, que tiene un valor intrínseco, y su intercambio con terceros. Tiene como finalidad la satisfacción del consumidor, está enfocada a descubrir lo que el consumidor quiere, aplicando inteligentemente la creatividad a las personas, sus deseos, temores y requerimientos, más que a los productos. Es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer un precio, promover o distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de turista s actuales y potenciales.

Las personas satisfacen sus necesidades y anhelos por medio de los productos. Un producto es todo aquello que se ofrece en un mercado turístico con objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo. Por regla general, la palabra producto sugiere un objeto material. Sin embargo, el concepto producto no se limita a objetos materiales; sino que todo aquello que pueda satisfacer una necesidad se puede considerar producto. La importancia que tienen los bienes materiales no radica tanto en la posesión como en las ventajas que ofrecen. Estas ventajas son explotadas, maximizadas y bien difundidas mediante la publicidad y la

promoción del producto. Llegando a basar los conceptos que se publican en estas ventajas más que en el producto como tal.

Hoy en día conocemos a la publicidad como el instrumento que utilizamos para dar a conocer un producto o servicio. Es una forma de comunicación que ha acompañado al hombre desde sus inicios puesto que es una necesidad básica para la supervivencia. Así pues mientras un mensaje comunicado por un vendedor, aunque se base en pautas establecidas, es adecuado al turista potencial y sus gustos y necesidades, un anuncio publicitario, el mensaje que transmite, es concreto, directo y generalizado.

Existen muchos medios en el que la publicidad está presente. Medios masivos como es la televisión, la radio, el Internet y medios exteriores que se conocen como publicidad exterior. También están los medios directos como lo es la publicidad en el punto de venta, correo directo. La promoción se ubica dentro del área de ventas y se maneja por la gerencia de ese departamento o bien a través de una jefatura de promoción o depende de la jurisdicción publicitaria del departamento, o por medio de una agencia publicitaria, a cargo del manejo de su cuenta.

Se denomina promoción a todas aquellas actividades diferentes a la venta personal y a la publicidad que estimulan la compra de los consumidores y a la efectividad de los comerciantes como: exhibidores, presentaciones, demostraciones, ferias y diversos sistemas de ventas no repetitivos fuera de la rutina ordinaria, es decir, son todas las actividades de mercadeo tendientes a estimular las compras, tales como las exhibiciones, demostraciones y otros esfuerzos, siempre que no sean continuos, su objetivo es incrementar el tráfico o la llegada de consumidores, hacer que el comprador se acerque al punto donde está el producto o los productos ofrecidos, también incrementar la frecuencia y la cantidad de compra que consiste en buscar que los compradores compren más y de manera más seguida los productos ofertados.

Debido a que como nos menciona Kotler en su concepto de venta: “los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización”, resulta necesario e imprescindible implementar programas adecuados y efectivos enfocados al incremento de las ventas y como consecuencia de las ganancias de la empresa.

También es importante buscar romper con las tendencias de temporadas para tener un tráfico estable y fluido en el punto de ventas durante todo el año.

Las formas más frecuentemente usadas en publicidad son: publicidad exterior (fachada), publicidad en vallas y carteleras, publicidad en medios impresos y masivos, publicidad directa, publicidad de mano en mano, publicidad de boca en boca (mercado turístico cálido), publicidad corporativa.

Las formas más frecuentemente usadas de promoción de ventas son: publicidad en el punto de venta, bonificaciones y cupones de descuento, muestras, ofertas, concursos, catálogos y piezas postales.

Todas estas estrategias y actividades de mercadeo son importantes e impactan de determinada forma en las ventas; pero al final de cuentas “todo viene a ser cuestión de gente”; puesto que estas campañas son ejecutadas por gente dirigidas a gente; y el mejor plan de mercadotecnia no sería posible sin la mejor gente que lo planee, la mejor gente que lo ejecute y la mejor gente que lo controle (Fuentes, 2007).

4.1.12. Las agencias de viajes

Empresa turística que especializa en diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, etc.

En términos del proceso de comercialización del turismo, las agencias de viajes son tiendas minoristas, que suelen trabajar estrechamente vinculadas con las empresas transportistas, v.g. líneas aéreas, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de boletos vendidos (generalmente entre

un 8 y un 10 por ciento), de los hoteles, que también les reconocen un pago (del 5 al 15 por ciento) y, en general, de todos los operadores.

Estas empresas, que suelen a tener mucho material informativo sobre destinos y paquetes turísticos, trabajan igualmente en estrecha cooperación con los operadores de tours, figura que se correspondería con la de un mayorista.

a. Expansión de las agencias de viajes

Con la llegada de las líneas aéreas regulares, el negocio de las agencias de viajes empezó a cambiar. En los años treinta la Plan American World Airways era tan pequeña que no se podían permitir una oficina de venta de sus billetes, y por ello pidieron prestada una zona de ochenta y cuatro centímetro en el mostrador de la Thos. Cook e Hijo en Nueva York.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se desató el deseo de viajar y mucha gente se inició en los negocios como lo agente de viaje profesores, oficinista y amas de casas trabajaron fuera de sus hogares dedicando parte de su tiempo a ser agente de viaje.

La idea de abrir una agencia de viajes posee un atractivo natural para mucha gente, quienes probablemente piensan que para empezar con este negocio solamente necesita de un capital limitado y una mínima información sobre viaje.

Dentro de Estados Unidos y Canadá una 37 mil agencia de viaje minorista están en funcionamiento. Cada año se abren alrededor de mil nueve agencias y cada año varios ciento cierran. A mediado de los años ochenta los cinco estados con mayor número de agencia eran California, Nueva York, Florida, Illinois y Texas. Lógicamente los estados con más agencias pueden esperarse que sean lo que generen más viajes.

Las grandes corporaciones de agencia de viaje en Estado Unidos tienen una facturación muy importante. Así, por ejemplo, en 1992, la agencia de viaje más importante de este país fue American Express, con una facturación de

más de 65 mil millones de dólares Carlson Travel Network, con 3200 millones de dólares, y Thomas Cook Travel US, con dos mil millones de dólares.

b. Las funciones de las agencias de viajes

Clasificación de las funciones:

Función asesora

Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.

Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Exigencias para cumplir esta función asesora:

Contar con amplias fuentes de información; para ello cuenta con varios sistemas:

Deben disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas.

Deben disponer de conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus turistas, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.

Otra fuente de información consiste en la recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.

Otra fuente de información es que la agencia cree su propio banco de datos, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. También puede permitirle guardar información sobre los turistas para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing.

Contar con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el turista ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe contar con profesionales

expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y, a su vez, con profesionales con cualidades como el don de gentes y con capacidad para captar las necesidades de los turistas.

Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.

Función mediadora

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al turista y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios:

Pueden ofrecer al turista servicios sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extra hoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etc.

También pueden ofrecer viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o tour operadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora.

También ofrecen servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.

Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa turística no actúa

como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al turista por parte de los proveedores y los productos turísticos. De todas formas, las agencias de viajes también tienen sus ventajas: además de asesorar al turista pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre.

Así es como funciona:

El proveedor del producto turístico se compromete a suministrar a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y a aportar los documentos o billetes que formalizan la venta. La agencia se compromete a conocer y promover los servicios de sus proveedores vendiéndolos al precio fijado por los mismos. La agencia también se compromete a guardar o depositar el dinero recibido y liquidarlo con el proveedor. El proveedor tiene el compromiso de abonar la comisión acordada con la agencia por la venta.

Implícitamente en la función vendedora hay que resaltar la formalización del contrato.

Función productora

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfaits (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada turista o customizados).

Esta función está gestionada por tour operadores y agencias mayoristas. Para llevar a cabo esta función productora, se exigen varias cosas:

La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los turistas, así como las ofertas de la competencia.

La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.

La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los turistas.

Una adecuada gestión de los costes.

Para crear los productos, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo lo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

La función productora culmina con la comercialización y venta del producto turístico, para ello habrá que realizar las acciones oportunas para dar a conocer los productos al consumidor final; lo que podríamos denominar función comercializadora, que consiste en las labores de marketing necesarias, las cuales requerirán elevados costes.

Función Técnica: A través de esta función las AAVV proyectan, confeccionan, y ponen en marcha los productos turísticos. Esta función deriva 4 actividades:

- Planificación del programa que se pretende poner en marcha (la gente está motiva de ira un sitio, pues hay que investigare se sitio donde quieren ir, recurso, transporte, etc.)
- Diseño del viaje (al saber dónde vamos realizamos las contrataciones)

- Distribución (se organizan las plazas, según las que vengan son las que vendo, no vender más de las que vienen ni viceversa)
- Control de las operaciones llevar un control según vaya saliendo el viaje para ver si va bien o no.

Otras funciones

Función Financiera: mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario:

Conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa.

Realizar los presupuestos

Función Contable: registra todos los hechos contables que se hacen las AAVV, es útil y obligatoria, le interesa a los proveedores, la opinión pública, posibles nuevos inversores, a los empleados.

Función Social: Los empleados deben ser considerados con especial atención en las empresas de sector turístico, la calidad personal y profesional de los trabajadores debe ser buena. Esta función examina sus actividades hacia:

Una implantación de sistema aprendizaje y actualización que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.

Conseguir una estructura satisfactoria del trabajo.

Conseguir el bienestar del personal.

Aplicación rigurosa de carácter laboral entre los representantes de la empresa turística y los trabajadores.

Función Comercial: se pretende conectar la empresa turística con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.

Función Administrativa: abarca la planificación, organización mando y control d todas las actividades que se realizan en las AAVV. En las grandes empresas existen departamentos que llevan a cabo estas funciones, sin embargo en las AAVV pequeñas las funciones administrativas las ejecuta el director.

c. Clasificación de las agencias de viajes.

Existen varios criterios de clasificación:

Clasificación según la normativa 004 – 2016 MINCETUR:

Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la adecuada prestación del servicio de la AAVV que opera en el país y para su supervisión; asimismo, establece el proyecto para su inscripción en el directorio nacional de prestadores de servicios turísticos calificados y las funciones de los órganos competentes en dicha materia. Establece la calificación como Mayorista, Minorista y Operador de Turismo.

- Agencia de viajes y turismo: Persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y venta de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.
- Agencia de viajes y turismo y operador de turismo: Aquella que proyecta, elabora, diseña, contrata, organiza y opera programas y servicios turísticos dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las AAVV Mayoristas y las AAVV Minoristas del Perú y el extranjero, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.
- Agencias de viajes y turismo mayoristas: Aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos, paquete turístico y viajes para ser ofrecido a las AAVV Operador de turismo y a las

AAVV Minoristas, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.

- Agencias de viajes y turismo Minoristas: Aquella que vende directamente al turista paquetes turísticos organizados, los mismos que son adquiridos en AAVV Operador de turismo y AAVV Mayoristas. También pueden vender directamente al turista servicios turísticos no organizados.
- Clasificación: Forma bajo la cual la agencia de viajes y turismo podrá prestar sus servicios, de acuerdo a lo establecido en el artículo 3 del reglamento.
- Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados: Comprende únicamente a aquellos prestadores de servicios que realizan actividades turísticas que son materia de categorización, calificación o cualquier otro proceso de evaluación similar a cargo de la autoridad competente en materia turística. Corresponde al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo publicar en el Directorio Nacional a los Prestadores de Servicios Turísticos calificados según el reglamento, en base a la información que para tal efecto deben proporcionar los Gobiernos Regionales.
- Inspector: Servidos público del Órgano Competente, que desarrolla las actividades de supervisión y verificación previstas en el reglamento.
- Personal calificado: Persona designada por la AAVV para atender a los turistas que solicitan información sobre los servicios prestados en sus respectivos establecimientos, que cuenta con formación, capacitación y/o experiencia acreditada para asesorar y orientar sobre los servicios que ofrece.
- Turismo emisor: El realizado por nacionales en el extranjero.
- Turismo interno: El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.
- Turismo receptor: El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior.

d. El servicio de las agencias de viaje

El vocabulario del agente de viajes está relacionado especialmente con tipos de viajes:

Viajes organizados:

Son aquellos que intentan ajustarse a los acondicionamientos de un grupo de viajeros en particular. Algunos viajes se dirigen a grupos con un determinado interés, como los gastrónomos, contables, estudiantes o amantes del arte. Estos viajes pueden llevar guía o no. Se anuncian en folletos que especifican el precio, las condiciones y las fechas en que se pueden realizar.

Viajes con guía:

Un director de viajes con experiencia viaja con el grupo. El guía del viaje cuida de todos los detalles básicos (reservas de hoteles, traslados, visitas, maletas, aduanas, traducción de otro idioma cuando sea necesario, etcétera) y es responsable de mantener en conjunto el horario previsto del viaje. Por lo general, los viajes con guías son del tipo de viajes con "todo incluido".

Viajes organizados sin guía:

Estos viajes más flexibles permiten que el viajero compre un viaje organizado con transporte, traslado, visitas, alojamiento en hotel y normalmente algunas comidas de acuerdo con las costumbres del país, pero el grupo no viaja con un guía fijo. Se puede ir a las visitas programas o no. El precio fijado de antemano permite al viajero que haga el presupuesto de la mayor parte de los gastos con antelación. La ventaja básica de un viaje organizado es la comodidad. También, debido a que está organizado por un especialista que compra en grandes cantidades, lo suministradores (hoteles, empresas de visitas turísticas y otros) están deseosos de agrandar al organizador del viaje sirviendo con el máximo de calidad de los turistas.

Viajes en grupo:

Se componen en 15 personas o más viajando juntas, que son miembros de un club, organización de negocios u otro tipo de afiliación, y que aun unido su poder adquisitivo para conseguir un ahorro, particularmente en cuanto al transporte se refiere. Se ofrecen viajes en grupo a casi todos los destinos del mundo.

4.2 Estructura Organizativa de una Agencia de Viajes



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos74/agencias-viajes>

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

- Identificar la influencia del capital humano en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

5.2. Objetivos específicos

1. Analizar el capital humano de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.
2. Diagnosticar la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

6. HIPÓTESIS

Dado que el capital humano determinado por la capacitación, la innovación y la productividad, juega un rol importante en el nivel de la competitividad que poseen los trabajadores de las agencias de viajes del centro histórico de Arequipa.

Es probable que el capital humano influya de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas

En el presente estudio se utilizó como técnica:

- Encuesta

2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron son:

- Cuestionario para evaluar el capital humano
- Cuestionario para evaluar la competitividad.

a) Cuestionario para evaluar el capital humano

El instrumento fue elaborado por José Enrique Luna Correa, en su tesis de doctorado para la Universidad de Celaya (2011). Se diseñó en base a una propuesta de un Modelo en base a las teorías de motivación de David McClelland, (necesidades de logro (log), necesidades de poder (no), necesidades de pertenencia (neper)), Modelo general de gestión por competencias de José María Saracho, para esta investigación, que presenta un enfoque novedoso que combina y articula los tres modelos de competencias que hasta ahora utilizan las organizaciones de manera aislada y se describen de esta manera: Modelo de competencias distintivas que creo y desarrollo David McClelland, Modelo de competencia genérica desarrollado por William Byham y el Modelo Funcional desarrollado por Sydney Fine.

El instrumento consta de tres cuadrantes:

Capacitación: Basada en el conocimiento es la sumatoria de las representaciones abstractas que se poseen sobre un aspecto de la realidad.

Innovación: La innovación, también denominada como inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento creativo, entre otras maneras, es la generación de nuevas ideas, conceptos o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos ya conocidos y que están orientados a producir soluciones originales. La creatividad puede dar lugar a la creación de cualquier cosa nueva, al hallazgo de soluciones originales o a la modificación o transformación del mundo.

Innovación de productos: Es crear o modificar un producto, proceso o servicio e introducirlo en el mercado.

Innovación de servicios: Incremento en la economía.

Innovación de producción: Mejora en los procesos de desarrollo productivo

Innovación técnica: Fuente de cambio en la cuota de mercado.

Productividad:

En el campo de la economía se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.).

Productividad total de los factores, que se encuentra asociado al rendimiento del procedimiento económico estimado en unidades físicas o monetarias, por asociación entre factores involucrados y productos logrados.

Productividad global, una noción empleada por las grandes compañías para mejorar la productividad a través del control y examinación de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma

Productividad laboral, que hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

Cada variable fue operacionalizada con 15 factores de tipo Likert, dentro del instrumento piloto, con el objeto de depurar estas variables a través de un análisis de factores, y solo dejar las variables realmente importantes para cada factor dentro del instrumento definitivo, el instrumento piloto fue producto de la revisión de la literatura de acuerdo a la influencia del capital humano, lo que asegura la validez de contenido de dominio, lo que se refuerza aún más con el apoyo empírico y conceptual el modelo de competencias.

Fue sometido a una prueba piloto de 45 ítems, elegida por conveniencia al ser las más cercanas a Celaya en los meses de septiembre y octubre del año 2011, con diez personas, que levantaron la información y la escala Likert para cada una de las variables fue la siguiente:

1. Buena
2. Regular
3. Alta
4. Media

El instrumento definitivo quedó de la siguiente manera:

Primer parte con los datos de cada empresa turística pyme encuestada, así como el nombre y cargo de la persona encuestada.

En la segunda parte se consideraron los indicadores, de capacitación, innovación y productividad, están compuestas por 11,12 y 12 ítems cada una con el propósito de validar su confiabilidad para posteriormente correlacionar las variables, para ver la influencia que tienen entre sí.

El alpha de Cronbach que validó la confiabilidad del instrumento fue de 0.89, es decir, el instrumento es muy confiable.

b) Instrumento de medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos.

El instrumento surgió en base a la investigación del estado de conocimiento y del análisis de los programas de certificaciones y sellos de calidad de la Secretaría de Turismo de México, realizado por José Carlos González Núñez y Liliana Ruiz Fuentes (2014), identificándose las variables e indicadores que miden las dimensiones de la gestión de la empresa turística, para construir un instrumento de medición que fue validado, mediante la ejecución de una prueba piloto, en la que se aplicó el análisis factorial exploratorio, el alfa de Cronbach y el análisis confirmatorio; previo levantamiento de información de un conjunto de prestadores de servicios turísticos.

El instrumento propuesto para la medición de la competitividad de las Pymes turísticas, considera en la primera parte variables transversales (datos generales), con la finalidad de permitir que el modelo pueda construir rankings de competitividad, no solo a nivel global, sino por tamaño del negocio, por tipo de servicio, por años de operaciones, por entidad federativa, entre otros aspectos; lo cual permitirá realizar un benchmarking más adecuado al tener en cuenta los datos mencionados y su ubicación.

Por otro lado, para la escala de medición de las variables se utilizó la escala de Likert de 7 puntos, en donde 0 indica la ausencia de la acción o un valor muy bajo y 6 indica la intensidad de la acción o el mayor valor posible. Hay varios estudios donde se reporta que el número de puntos de la escala debe ser entre 5 y 10 puntos (Alwin, 1992; Spector, 1992) y la razón radica en que el error estándar se incrementa cuando el número de opciones de las categorías de respuesta disminuyen. Es importante mantener la misma escala de medición a lo largo del cuestionario para facilitar el análisis e interpretación, pero no hay dificultad alguna si se incluye un número razonable de indicadores.

La prueba piloto se llevó a cabo en dos etapas: prueba prepiloto y prueba piloto. En la prueba prepiloto se entrevistó a seis directivos de empresas en el Distrito Federal, de las cuales tres tienen Distintivo H y el Distintivo M. Dicha prueba prepiloto, con las sugerencias de los funcionarios de la que fuera la Dirección General del Desarrollo de la Cultura Turística de la SECTUR, el ICTur y dos evaluadores del CONACYT, permitió mejorar el instrumento de medición que se aplicó en la prueba piloto.

Asimismo, se aplicó el alfa de Cronbach que mide la confiabilidad de las variables para el constructo, cuyo valor es de 0.878, que se considera satisfactorio. El cuestionario definitivo con las preguntas validadas en la prueba piloto, se muestra en el apartado de anexos.

3. Campo de verificación

3.1. Ámbito

La investigación se efectuó en las diversas agencias de viajes del Centro Histórico la ciudad de Arequipa, según la base de datos brindada por MINCETUR.

3.2. Temporalidad

Se trata de una investigación transversal a realizarse de marzo a setiembre del año 2017.

3.3. Unidades de estudio

3.3.1. Universo

Las agencias de viajes de la ciudad de Arequipa.

3.3.2. Población

217 Agencias de viajes del Centro histórico de la ciudad de Arequipa. (Entre minoristas, mayoristas y operadores turísticos)

3.3.3. Muestra

Considerando que la cantidad de agencias de viajes del centro histórico de la ciudad de Arequipa es muy reducido, se consideró la totalidad de agencias existentes oficialmente registrados en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que totalizan 217 agencias de viajes del Centro histórico de la ciudad de Arequipa. Las agencias que finalmente fueron encuestadas son 167 agencias, ya que el resto no desearon participar en la presente investigación. Dicha relación de agencias se adjunta en el anexo 2.

Las unidades de información fueron los gerentes de cada agencia de viajes tomado para el estudio que deseen participar en la presente investigación.

3.3.4 Tipo de muestreo

Por ello se considera que se utilizó un muestreo no probabilístico y accidental, ya que el investigador seleccionará la muestra de acuerdo a las agencias que deseen formar parte de la presente investigación.

3. Estrategias de recolección de datos

Para optimizar el proceso de recolección de datos se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Solicitud de permiso a las agencias de viajes, considerándose como parte de la muestra sólo a las agencias que acepten formar parte de la investigación.
- Aplicación de los instrumentos al administrador o encargado de las agencias.
- Procesamiento de los datos obtenidos en el software estadístico SPSS 24.0
- Análisis de la información y presentación en tablas de frecuencia y gráficos estadísticos.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Resultados de la variable capital humano

Tabla 1 *Resultados del indicador capacitación*

Respuesta	Fi	%
Buena	150	90
Regular	17	10
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

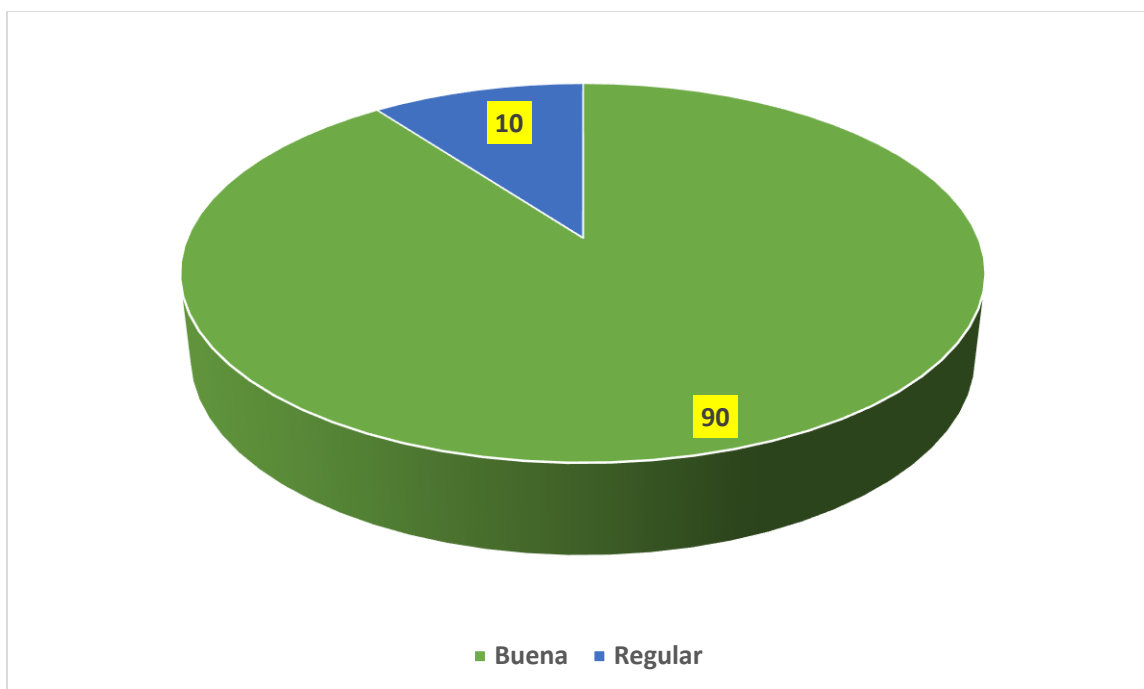
RANGOS:

Mala: de 1 a 19 puntos

Regular: de 20 a 38 puntos

Buena: de 39 a 56 puntos

Gráfica 1: Resultados del indicador capacitación



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador de capacitación de la variable del capital humano, se observa que el 90% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que el capacitar a sus trabajadores es bueno, mientras que el 10% señala que es regular.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que si capacitan a sus trabajadores estos aumentaran su productividad, disminuirán sus fallas, incrementaran las ventas y se encontrarán mucho más motivados.

Tabla 2: Resultados del indicador Innovación

Respuesta	fi	%
Buena	142	85
Regular	25	15
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

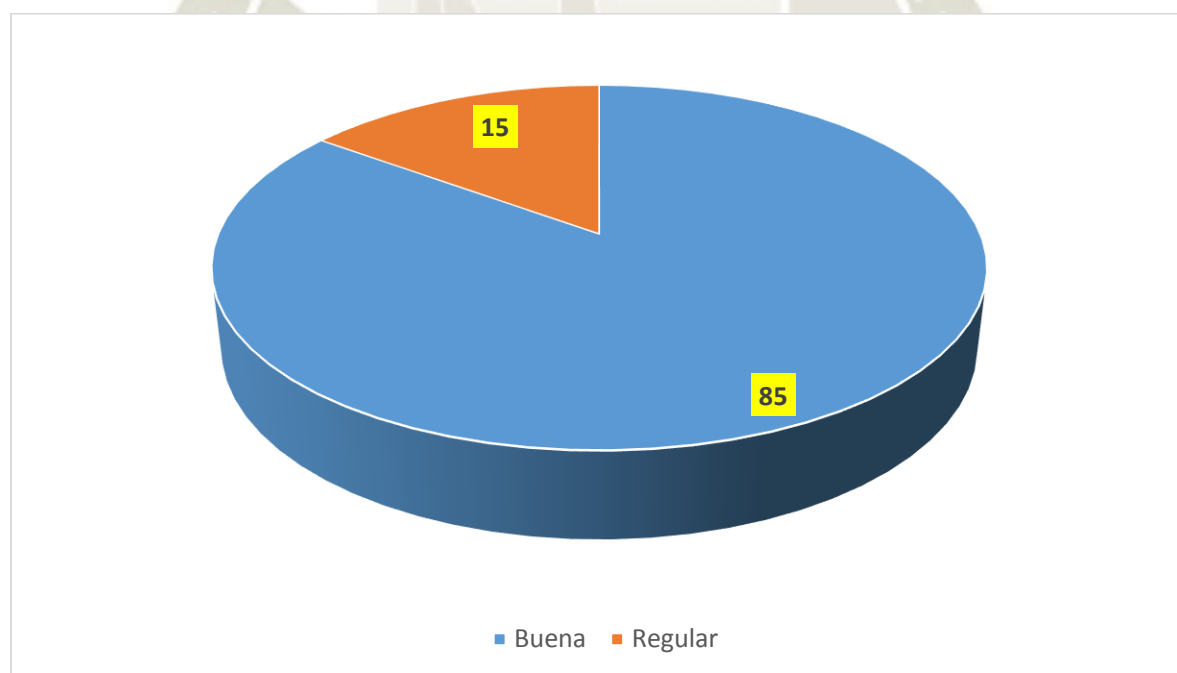
RANGOS:

Mala: de 1 a 19 puntos

Regular: de 20 a 38 puntos

Buena: de 39 a 56 puntos

Gráfica 2: Resultados del indicador innovación



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador innovación de la variable factores del capital humano, se observa que el 85% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que el hecho de innovar en sus trabajadores es bueno, mientras que el 15% señala que es regular.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que si sus trabajadores son capaces de innovar en base a su experiencia y capacitación, estos aumentaran su productividad, disminuirán sus fallas, incrementaran las ventas y sabrán administrar adecuadamente los recursos financieros que les sean encomendados.

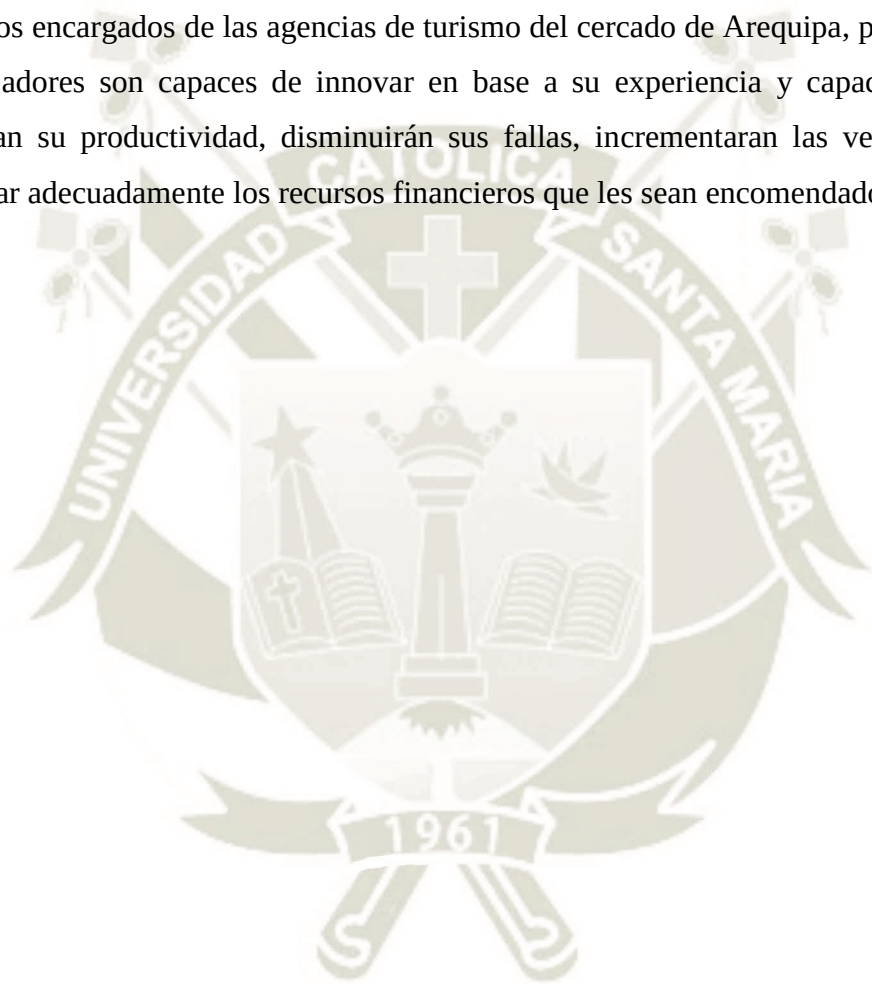


Tabla 3: Resultados del indicador Productividad

Respuesta	fi	%
Buena	136	81
Regular	31	19
Total	167	100.0

Fuente: elaboración propia (2017)

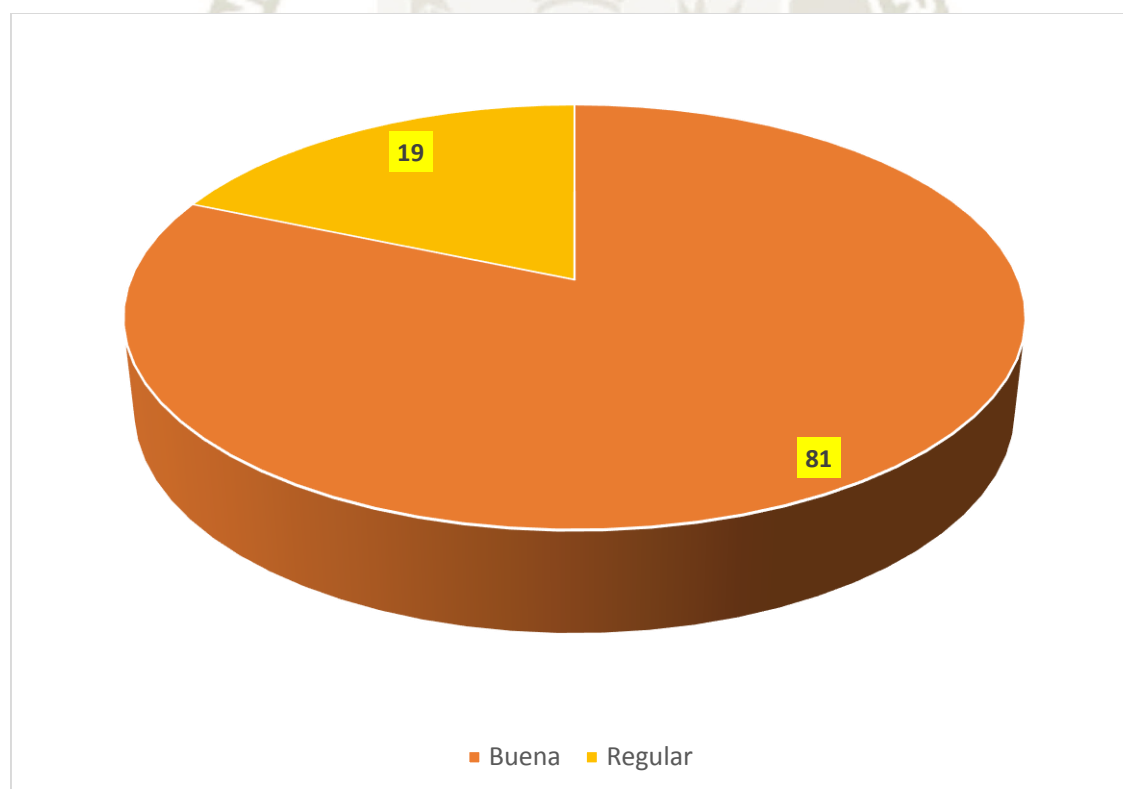
RANGOS:

Mala: de 1 a 19 puntos

Regular: de 20 a 38 puntos

Buena: de 39 a 56 puntos

Gráfica 3: Resultados del indicador productividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador productividad de la variable factores del capital humano, se observa que el 81% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la presencia del capital humano en su productividad es bueno, mientras que el 19% señala que es regular.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que si su capital humano está debidamente capacitado este mejorará adecuadamente la producción y el manejo de los recursos financieros de la empresa.



Tabla 4: Resultados de la variable Capital Humano

Respuesta	fi	%
Buena	143	86
Regular	24	14
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

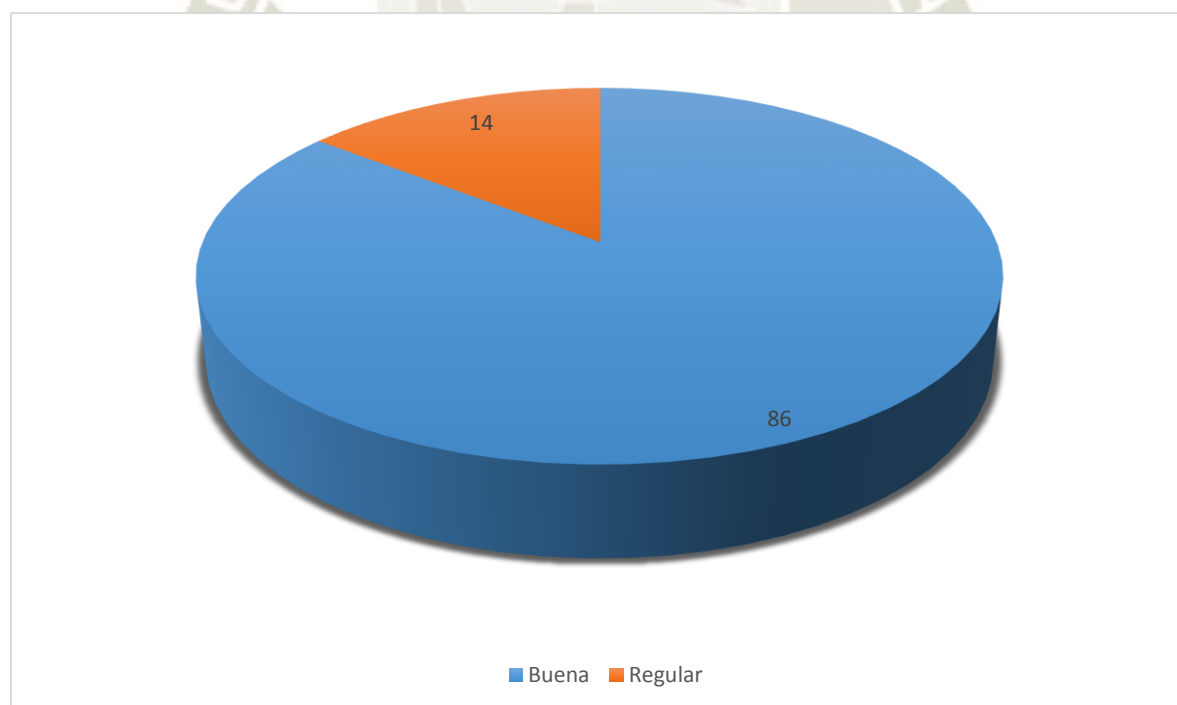
RANGOS:

Mala: de 1 a 19

Regular: de 20 a 38

Buena: de 39 a 56

Gráfica 4 : Resultados de la variable Capital Humano



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto a la variable factores del capital humano, se observa que el 86% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su capital humano es bueno, mientras que el 14% señala que es regular.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que el capital humano es bueno, considerando que se capacitan, producen adecuadamente e innovan respecto a su trabajo.



2. Resultados de la variable competitividad

Tabla 5 : Resultados del indicador Características y vocación turística

Respuesta	fi	%
Alta	147	88
Media	20	12
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

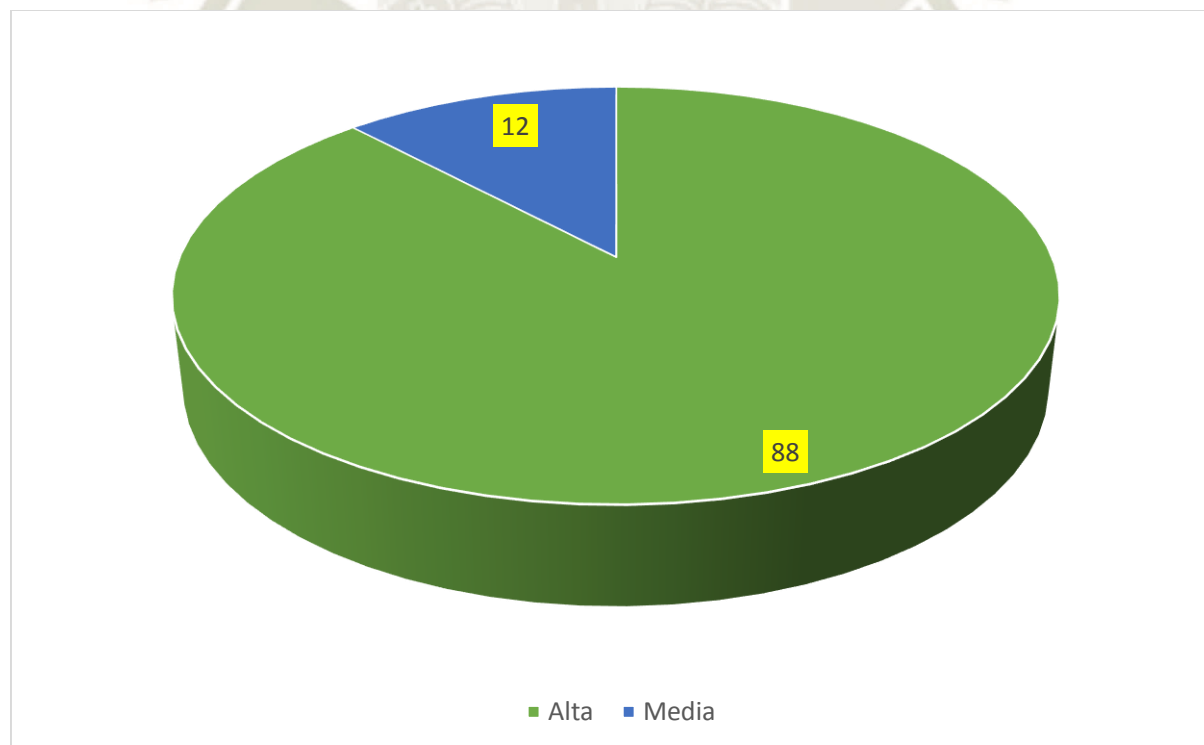
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 5 : Resultados del indicador Características y vocación turística



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Características y vocación turística de la variable competitividad, se observa que el 88% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que es alta, mientras que el 12% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que sus características y vocación turística es alta, presentan una cultura organizacional definida, procedimientos y un organigrama actualizado, así como alianzas estratégicas con operadores y actividades de responsabilidad social.



Tabla 6 : Resultados del indicador Gestión de rutinas y procesos

Respuesta	fi	%
Alta	147	88
Media	20	12
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

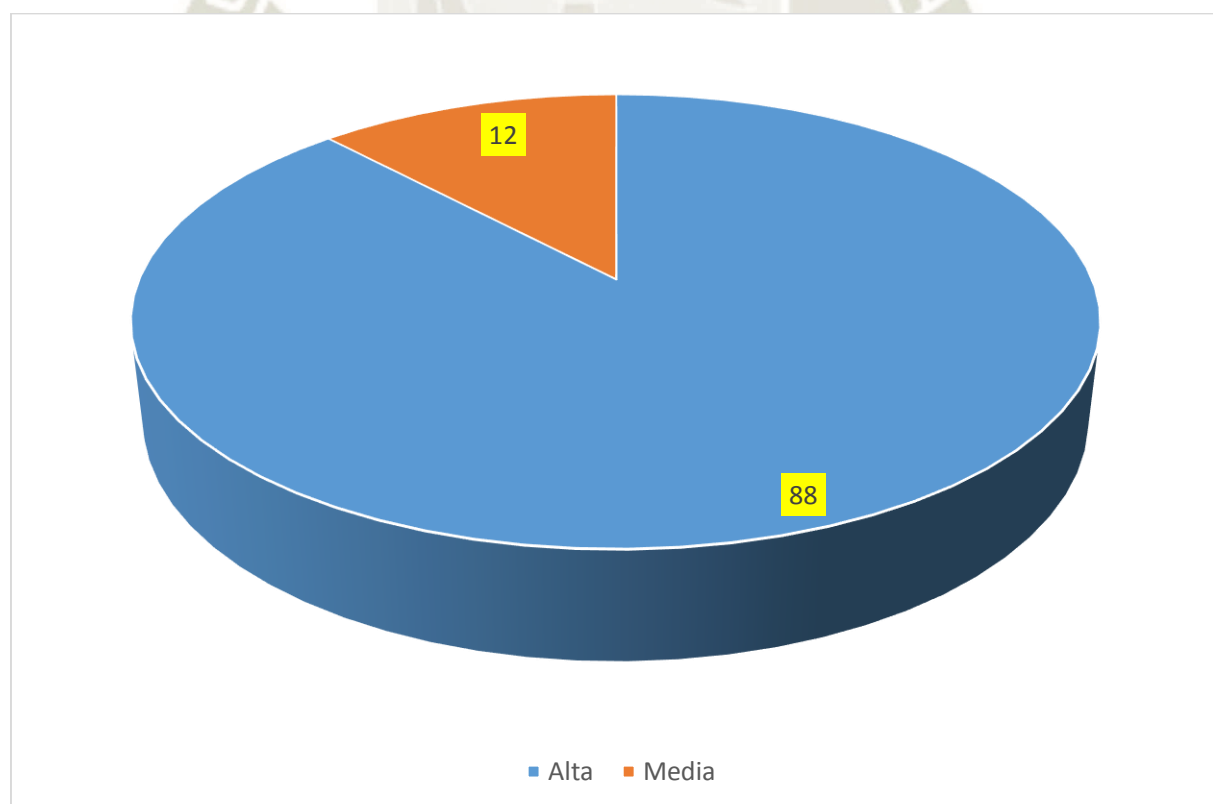
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 6: Resultados del indicador Gestión de rutinas y procesos



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Gestión de rutinas y procesos de la variable competitividad, se observa que el 88% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la gestión de rutinas y procesos es alta, mientras que el 12% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que su Gestión de rutinas y procesos es alta, es decir presentan esquemas de sus procesos de servicio, identifican sus procesos, realizan proyecciones de sus estados financieros, utiliza indicadores para tomar decisiones y monitorea cada mes su punto de equilibrio .

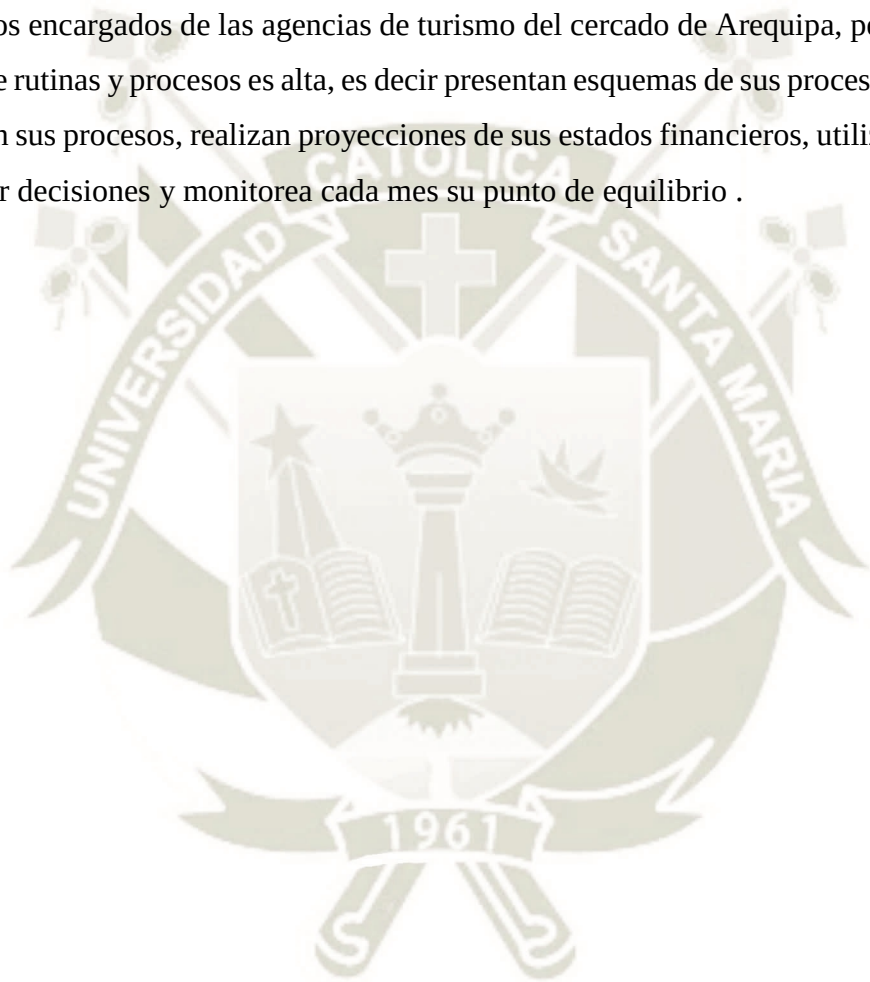


Tabla 7: Resultados del indicador Gestión de la mejora continua

Respuesta	fi	%
Alta	144	86
Media	23	14
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

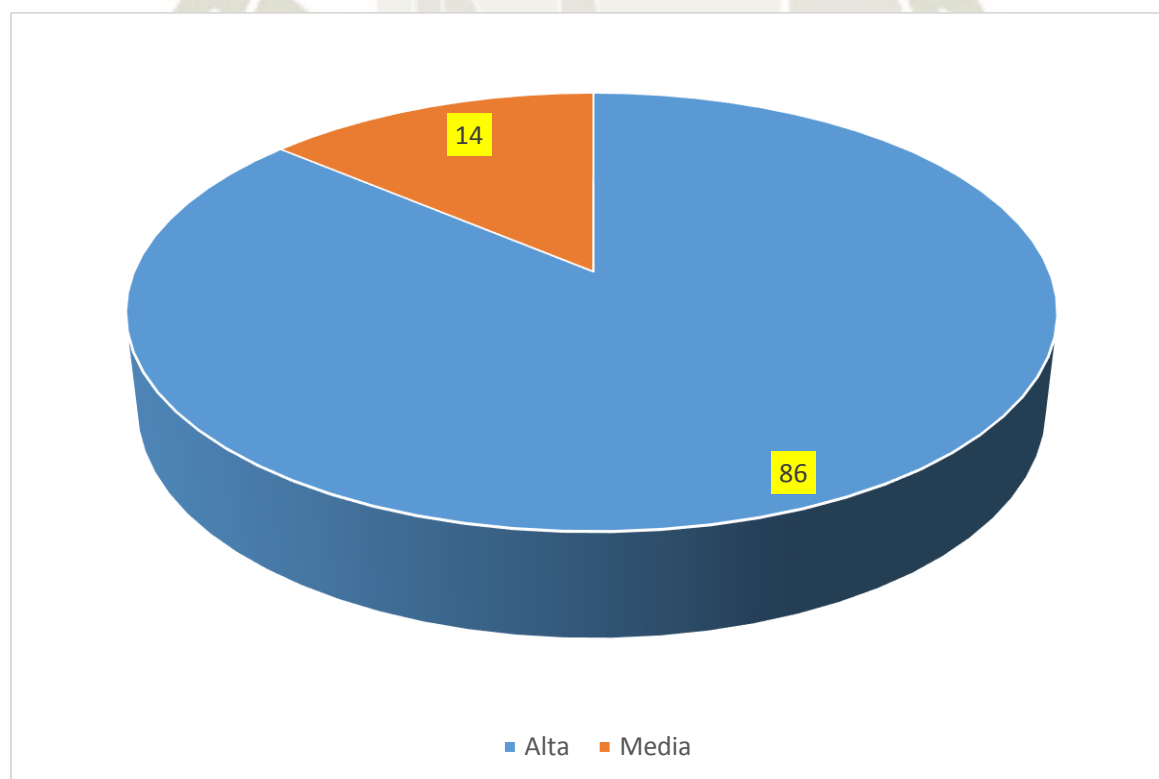
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 7: Resultados del indicador Gestión de la mejora continua



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Gestión de la mejora continua de la variable competitividad, se observa que el 86% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la gestión de la mejora continua es alta, mientras que el 14% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que su Gestión de la mejora continua es alta, es decir cuentan con programas de mejora continua, realizan auditorias contables y administrativas una vez al año, innovando en sus servicios y productos y en la comercialización de los mismos.



Tabla 8: Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos

Respuesta	fi	%
Alta	150	90
Media	17	10
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

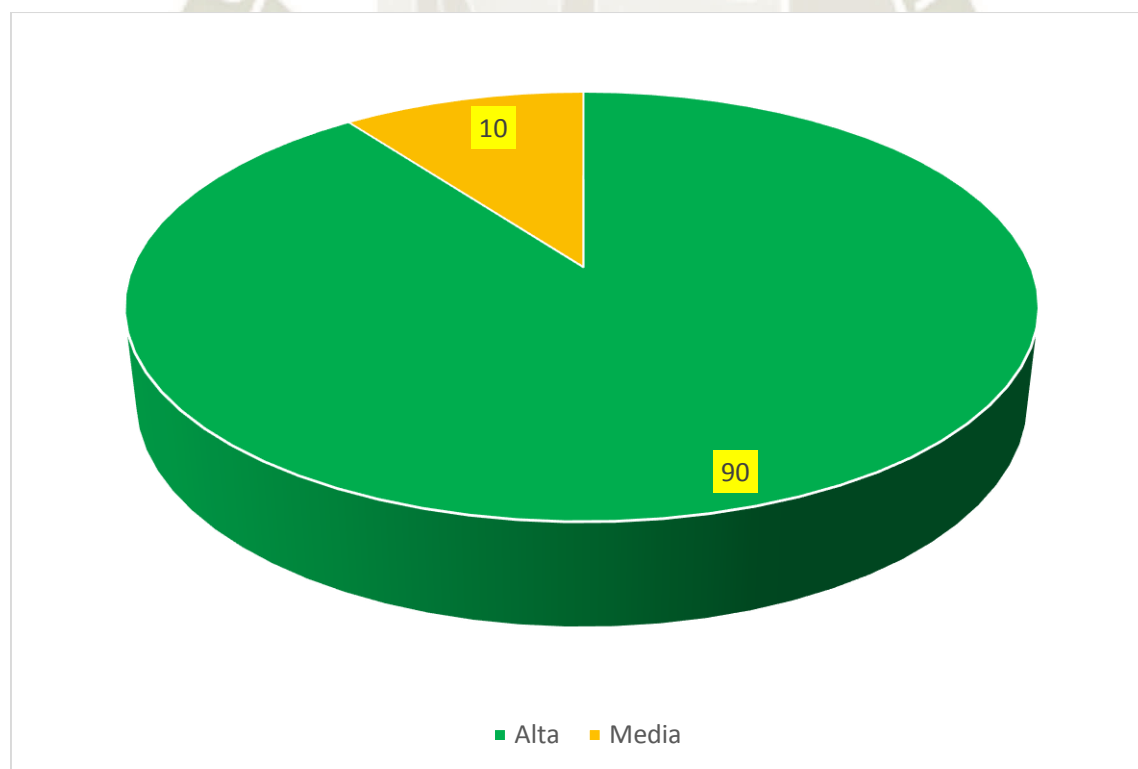
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 8: Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Gestión de los recursos humanos de la variable competitividad, se observa que el 90% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la gestión de los recursos humanos es alta, mientras que el 10% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que su gestión de los recursos humanos es alta, es decir documentan la contratación de su personal, tienen alianzas con empresas proveedoras de recursos humanos y bolsas de trabajo, además de contratar personal debidamente certificado, especializado y experimentado en las áreas que le corresponden. Así mismo, cuenta con un sistema de evaluación de sus trabajadores de acuerdo a los requisitos del puesto que ocupan, así como un programa de capacitaciones basado en las necesidades del personal y una adecuada medición del clima organizacional.

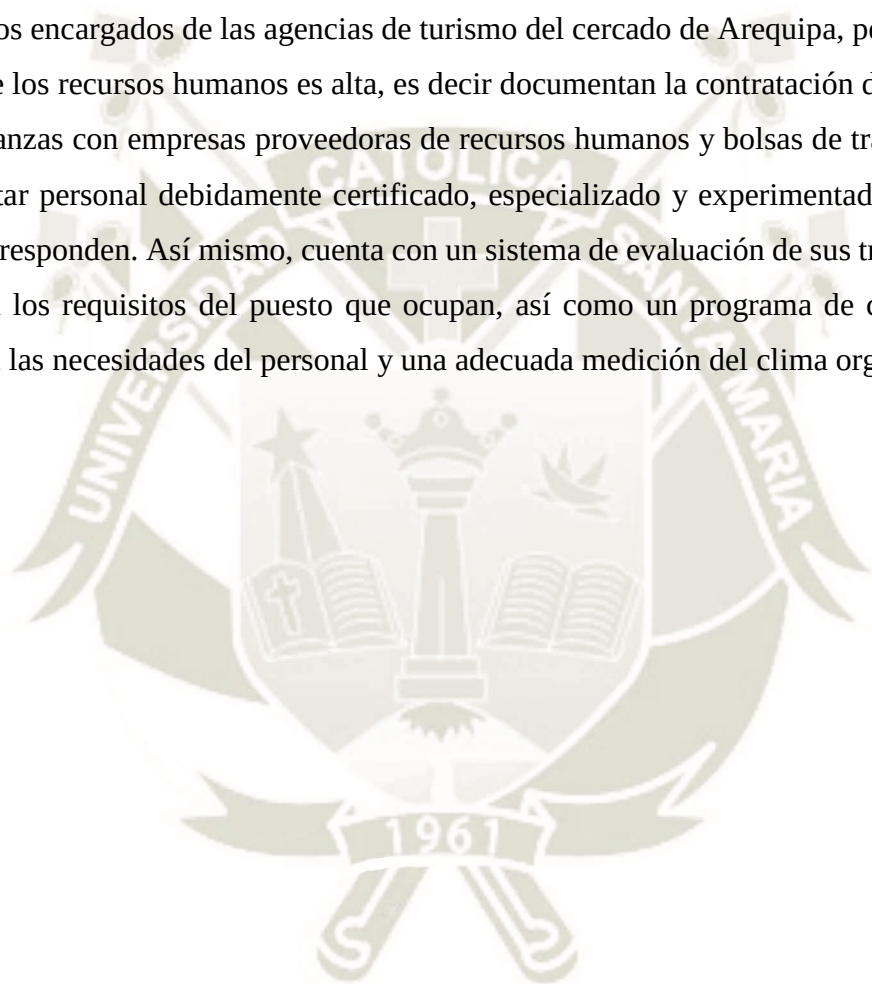


Tabla 9: Resultados del indicador Gestión Mercado-Turista

Respuesta	Fi	%
Alta	150	90
Media	17	10
Total	167	100.0

Fuente: elaboración propia (2017)

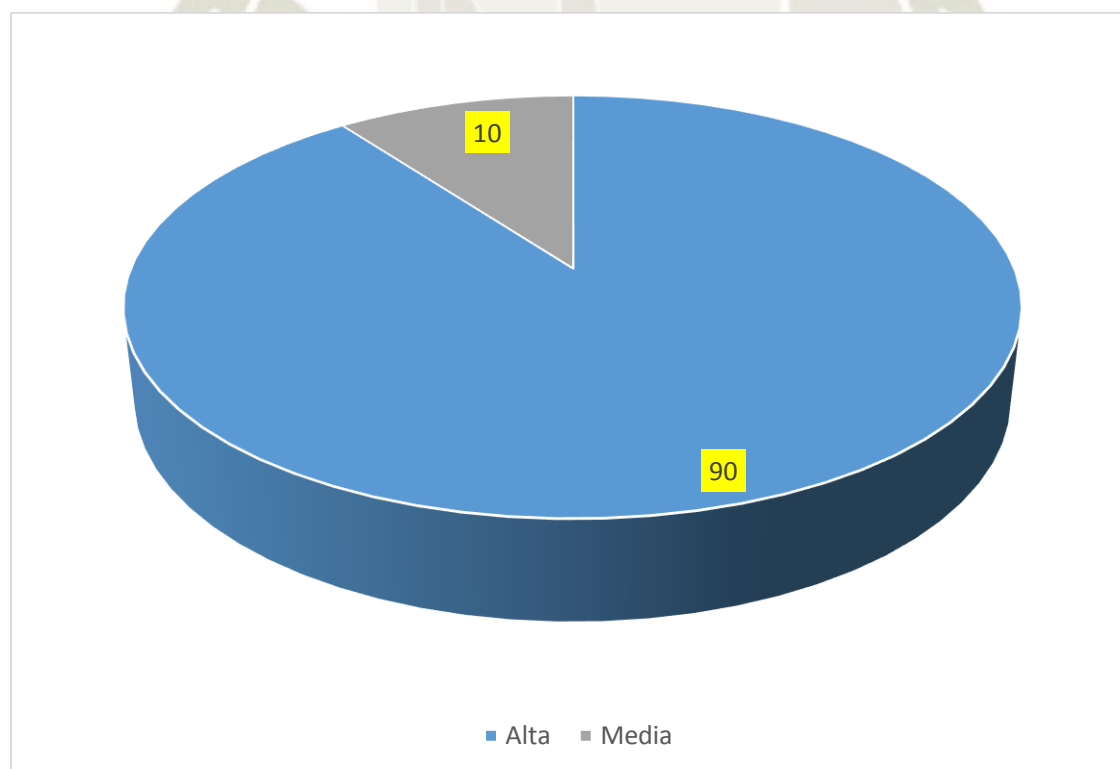
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 9: Resultados del indicador Gestión de los recursos humanos



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Gestión Mercado Turista de la variable competitividad, se observa que el 90% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la gestión del mercado-turista es alta, mientras que el 10% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que su gestión del mercado turista es alta, es decir capacita a su personal en técnicas de atención al turista, cuida la imagen personal de sus colaboradores, miden la satisfacción de sus turistas, analiza su mercado, realiza promociones y ofertas en base a su mercado, sin embargo aún muestran deficiencias en contar con inteligencia de negocios, programas de benchmarking, actividades de postventa y fidelización de sus clientes turistas.

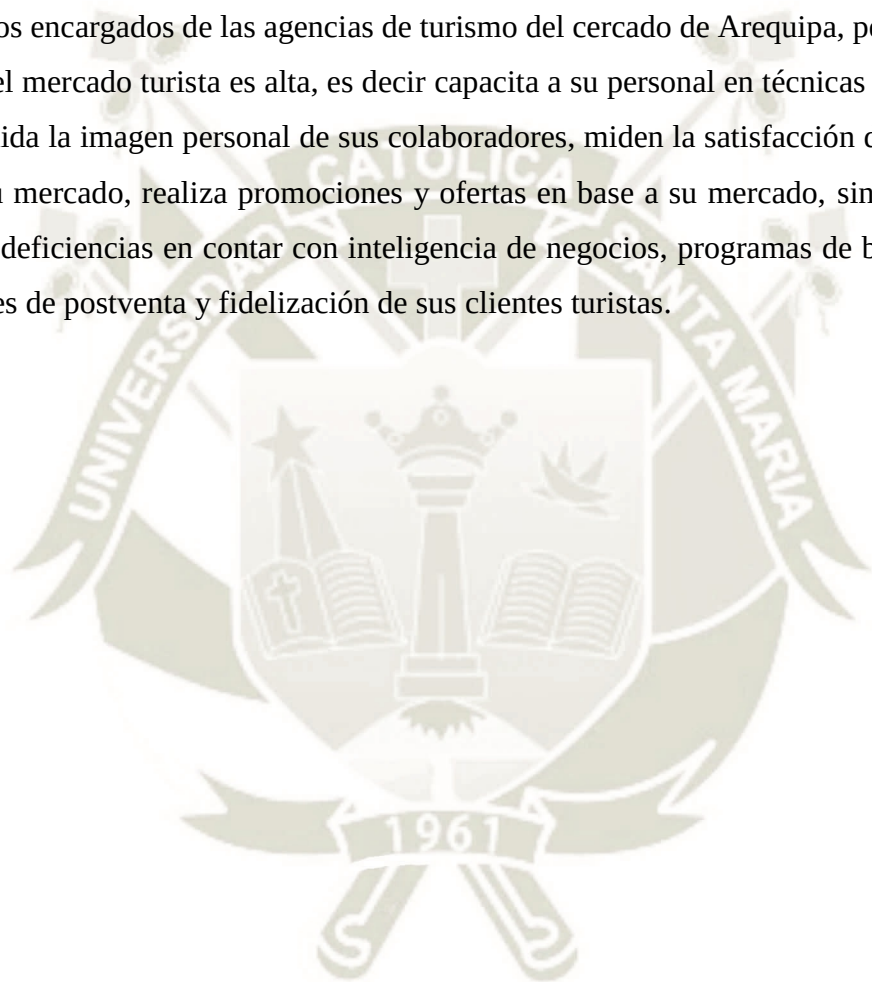


Tabla 10: Resultados del indicador Evaluación de beneficios

Respuesta	Fi	%
Alta	154	92
Media	13	8
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

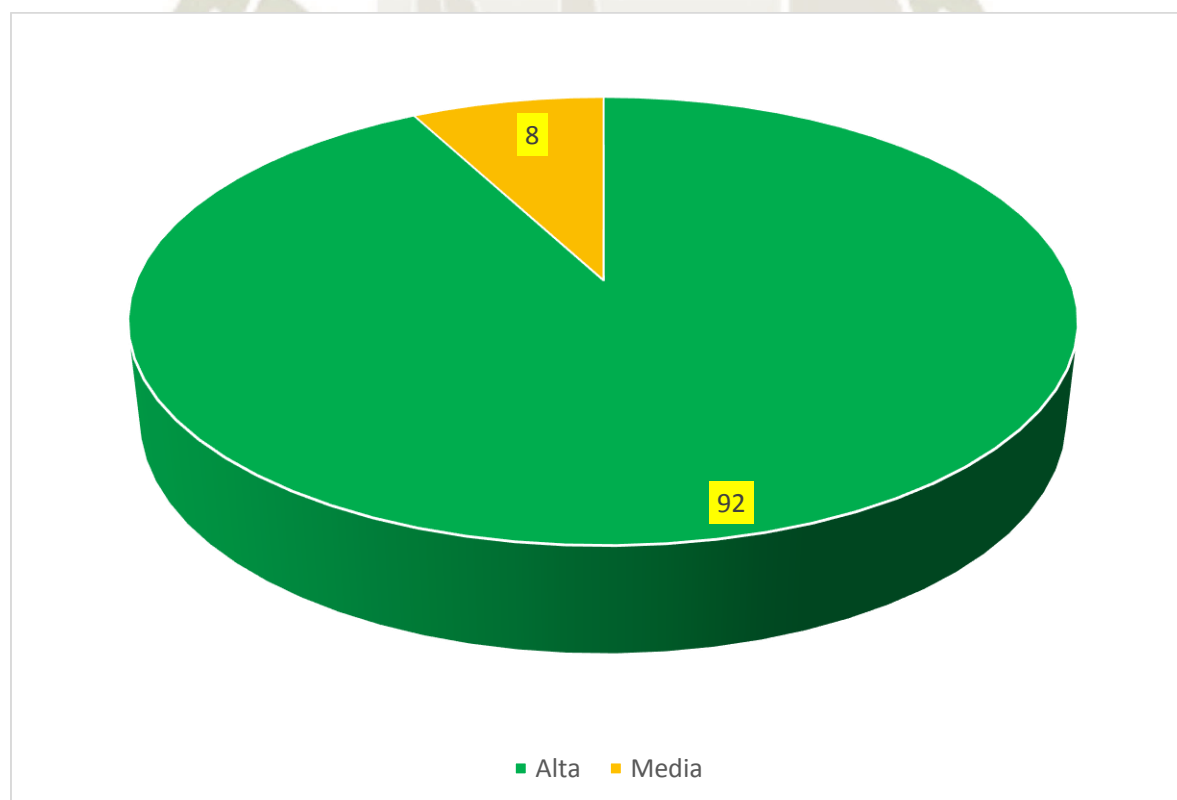
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 10: Resultados del indicador Evaluación de beneficios



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al indicador Evaluación de beneficios de la variable competitividad, se observa que el 92% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la Evaluación de beneficios es alta, mientras que el 8% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que su Evaluación de beneficios es alta, es decir perciben un aumento en la cantidad de turistas, siendo su satisfacción mayor, además existen ahorros en cuanto a sus costos fijos y al material y tiempo, su personal se encuentra satisfecho y el aumento de los ingresos es cada vez más alto. Sin embargo, aun muestran deficiencias respecto a la seguridad y salud en el trabajo de sus colaboradores

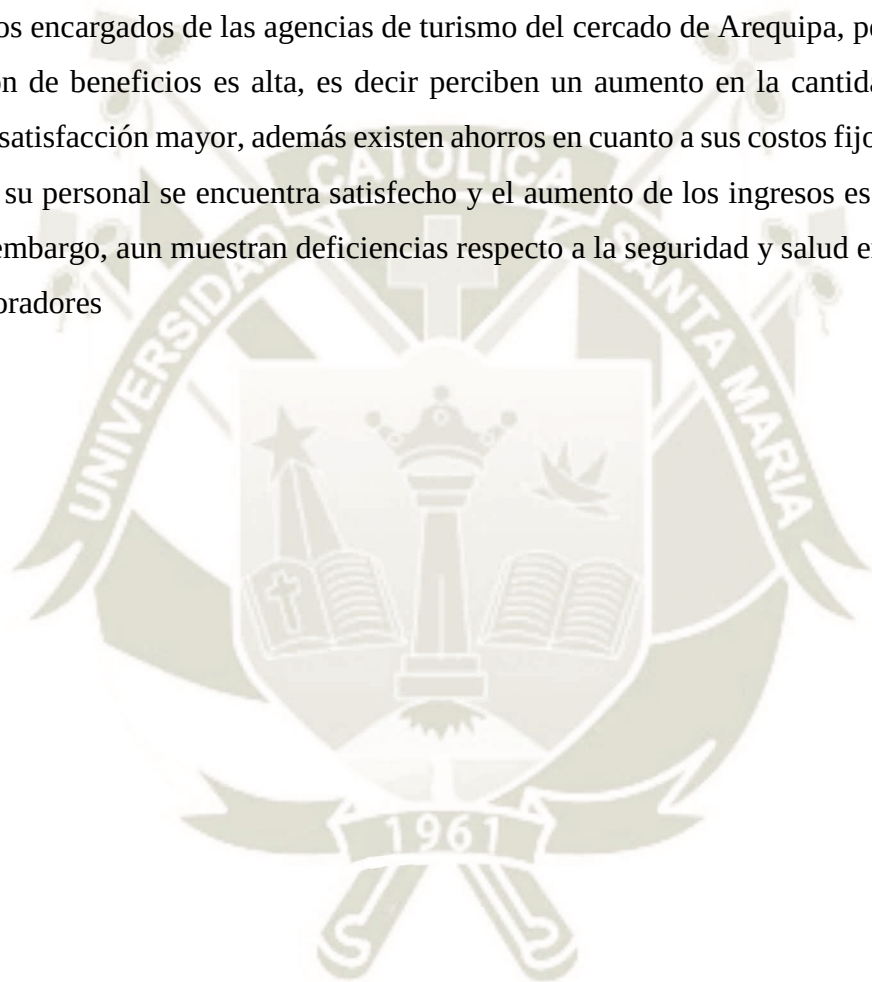


Tabla 11: Resultados de la variable competitividad

Respuesta	Fi	%
Alta	148	89
Media	19	11
Total	167	100

Fuente: elaboración propia (2017)

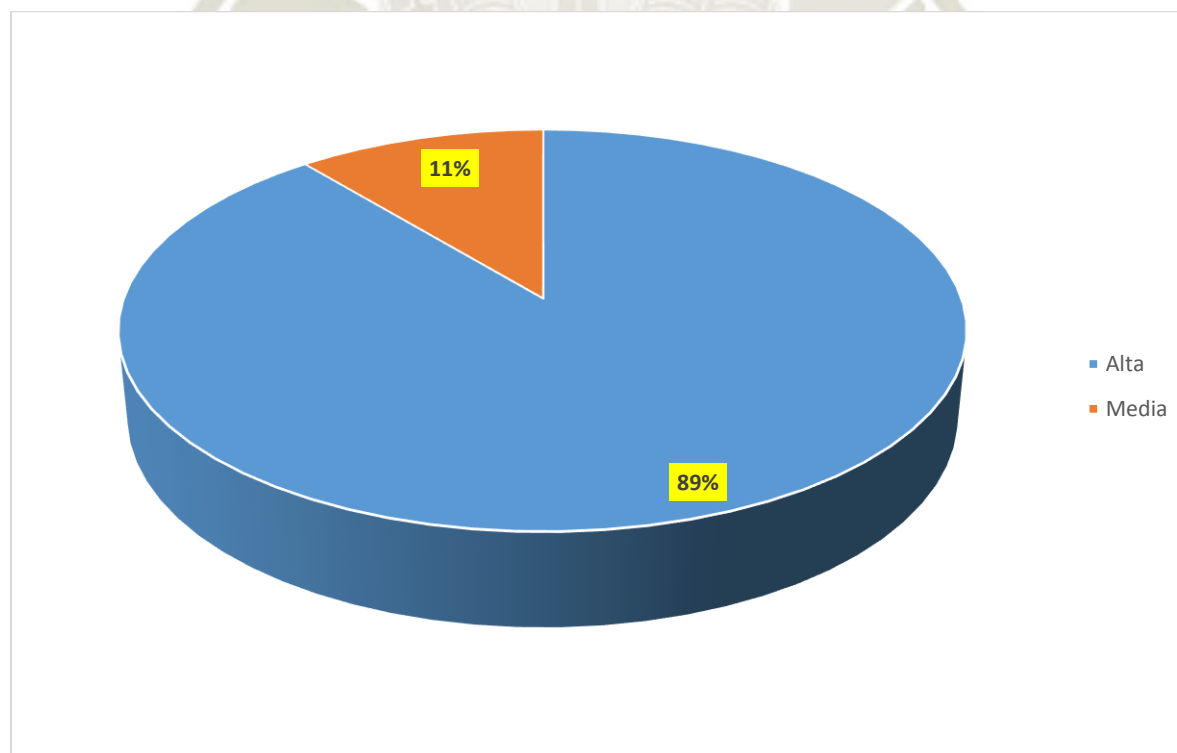
RANGOS:

Alta: 47 a 84 puntos

Media: 29 a 56 puntos

Baja: 0 a 28 puntos

Gráfica 11: Resultados de la variable competitividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto a la variable competitividad, se observa que el 89% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que la competitividad es alta, mientras que el 11% señala que es media.

Es decir los encargados de las agencias de turismo del cercado de Arequipa, perciben que la vocación turística, la gestión de rutinas y procesos, la gestión de la mejora continua, de los recursos humanos, del mercado turista y la evaluación de los beneficios, es alta.



3. Resultados de correlaciones de variables

Tabla 12: *Influencia entre los indicadores de la variable capital humano y la variable competitividad*

		Competitividad
Capacitación	Correlación de Pearson	0.610
	p-valor (bilateral)	0.000
	N	167
Innovación	Correlación de Pearson	0.490**
	p-valor (bilateral)	0.000
	N	167
Productividad	Correlación de Pearson	0.336**
	p-valor (bilateral)	0.000
	N	167

**. La relación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al análisis de influencia entre los indicadores de la variable capital humano y la variable competitividad se observa que existe relación entre los indicadores innovación y productividad con la variable competitividad, al ser el p-valor de 0.000 (inferior a 0.01), siendo significativa y positiva la influencia.

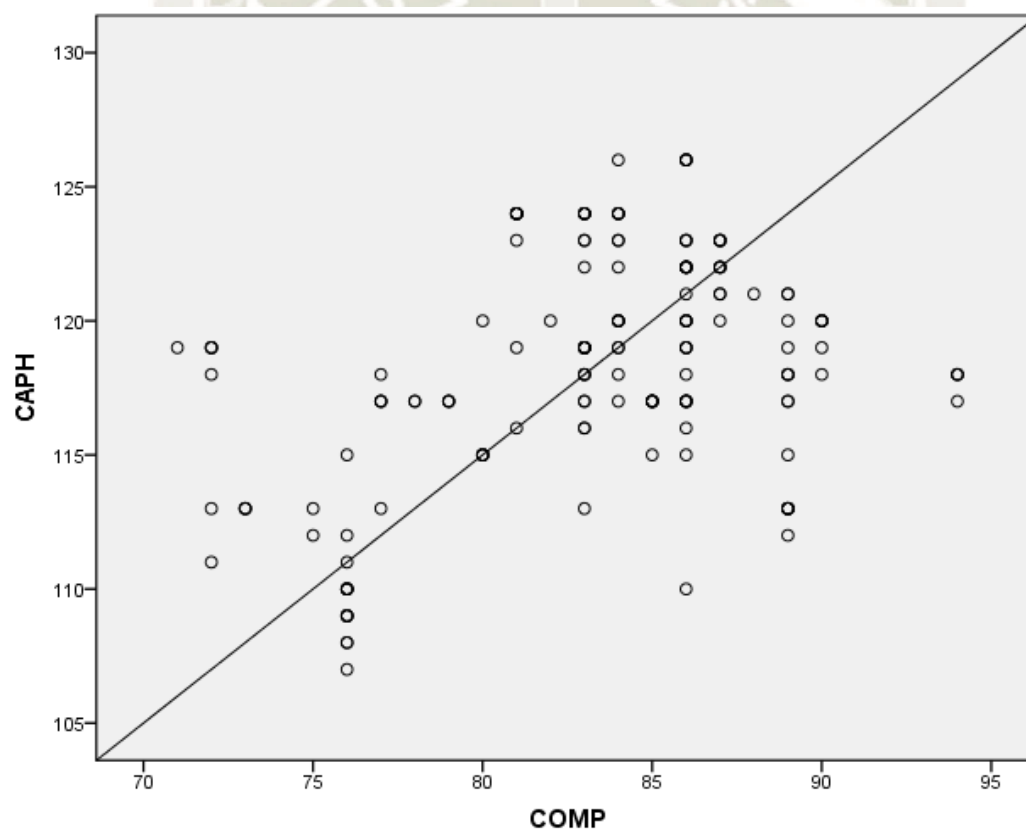
También existe relación entre el indicador capacitación y la variable competitividad, al ser el p valor de 0.0000, inferior al valor permitido de 0.01.

Tabla 13: Influencia entre la variable capital humano y la variable competitividad

		Competitividad
Capital	Correlación de Pearson	0.417**
Humano	Sig. (bilateral)	0.000
	N	167

** . La relación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2017)

Gráfica 12: Influencia entre la variable capital humano y la variable competitividad


Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto al análisis de la influencia entre la variable capital humano y la variable competitividad se observa que existe relación entre la variable capital humano y la variable competitividad, al ser el p-valor de 0.000 (inferior a 0.01), siendo significativa y positiva la relación.



4. Prueba de hipótesis

H_0 : Es probable el capital humano influyan de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

H_1 : Es probable el capital humano no influya de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Chi-cuadrado:

Tabla 14: Relación entre la variable factores del capital humano y la variable competitividad

			Competitividad		Total	
			Alta	Media		
Factores del Capital humano	Buena	fi	143	0	143	
		%	86%	0%	86%	
	Regular	fi	5	19	24	
		%	3%	11%	14%	
Total			fi	148	19	167
			%	89%	11%	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	g.l.	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127.742 ^a	1	0.000		
N de casos válidos	167				

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.73.

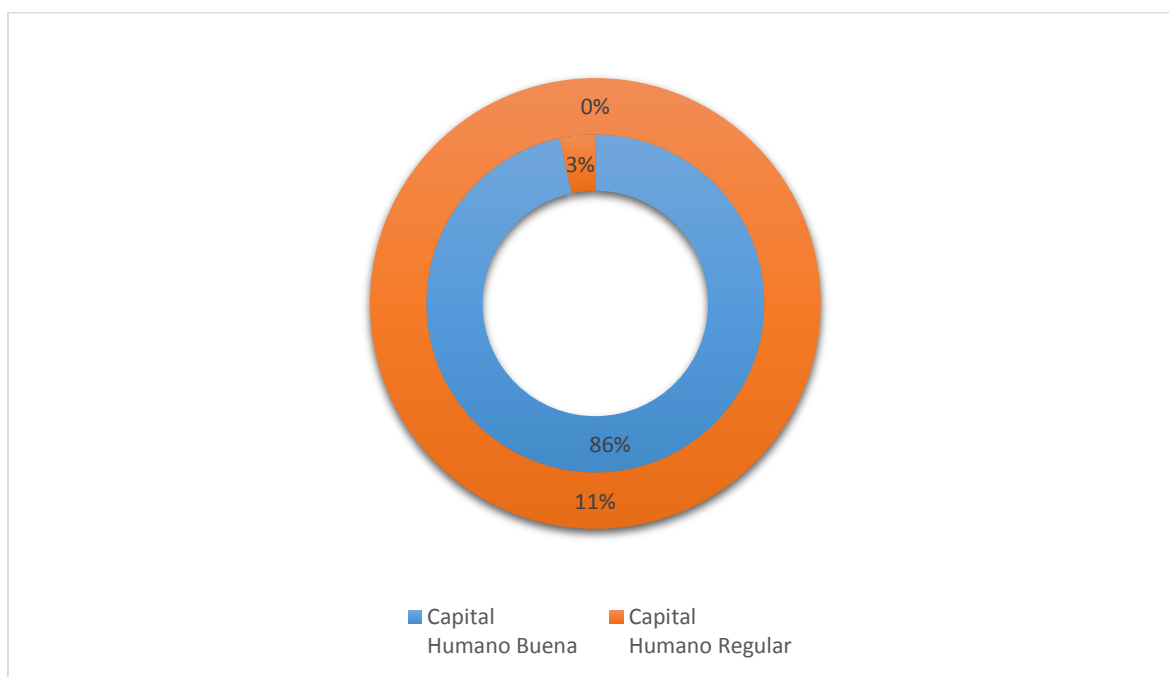
Fuente: elaboración propia (2017)

$$X^2_c = 127.742$$

Valor crítico (estadístico de tabla):

Cuando $\alpha = 0,05$ y g.l. = 1 $\chi^2_t = 3,8415$

Gráfica 13: Resultados de la variable competitividad



Fuente: elaboración propia (2017)

Conclusión

Como el valor de Chi-cuadrado calculado $\chi^2_c = 127.742$ es mayor que el valor de Chi cuadrado estándar $\chi^2_t = 3,8415$ se debe rechazar la hipótesis nula.

Conclusión

Como debe rechazarse la hipótesis nula se concluye que el capital humano influye de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, 2017.

DISCUSIÓN

Se observa en el proceso de investigación, que al estudiar el capital humano influye de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, en el año 2017, los resultados son adecuados y satisfactorios aunque siempre revelan algunas falencias que deben ser mejoradas para mejorar la mejor atención al turista que visita Arequipa y es atendido por las agencias de turismo.

En la mayoría de veces las agencias de turismo se convierten en las cartas de presentación ante los turistas que visitan Arequipa. Por ello ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación racional del sector turístico, todo ello derivado de su labor en la comercialización del producto turístico.

El trabajar y concebir toda la actividad turística como un sistema integrado, permitirá brindar un producto-servicio de calidad a los clientes, razón de ser del sector del Turismo. En este sentido las Agencias juegan un papel importante en el proceso de distribución el cual define Ayala (2001), como el proceso de transacciones comerciales entre entidades del sector turístico y entre éstas y los clientes finales, para efectuar este proceso existen dos canales de distribución definidos por los mismos autores: la intermediación tradicional y la info-mediación turística en la actualidad.

Es así, que las principales funciones de toda Agencia de Viajes deben ser: informar y asesorar sobre las características de los destinos, servicios y proveedores. Para ello debe contar con amplias fuentes de información y personal profesional preparado que favorezca una comunicación adecuada con el viajero. Gestionar e intermediar en la reserva, distribución y ventas de servicios y productos turísticos. Y por último diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos, o combinar los diferentes servicios, ofertándolos bajo un precio global. (Acerenza, 1997).

Es así, que revisando los resultados de los instrumentos aplicados para medir los indicadores de las variables, factores del capital humano y la competitividad de las agencias de viajes, se puede observar que en cuanto a los factores del capital humano, tanto la productividad, como la capacitación y la innovación tienen un nivel de bueno. Respecto a estos resultados, Bañuls, Ramón y Sevilla (2007) afirman que el producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado

a múltiples factores y elementos subjetivos, entre los que sin duda se debe destacar el trato y calidad de servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística. Así pues, los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, pudiendo concluirse, que el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

En la presente investigación, el factor capacitación tiene un 90%, mientras que el factor innovación tiene un 85% y el factor productividad tiene un 81%. Los tres factores en el nivel de bueno. Mientras que en la variable factores del capital humano, se observa que el 85.6% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su capital humano es bueno, mientras que el 14% señala que es regular. Considerando que el capital humano es el recurso más valioso de la organización, en él se invierte constantemente con la capacitación, el entrenamiento, o por cuenta propia apuesta por superarse en su nivel educativo, por este motivo es importante buscar obtener mayor beneficio con el personal, que aporten ideas, que sean creativos en sus áreas de trabajo en cada momento, pero lo más importante es que el empresario turístico este convencido que tiene que apoyarse en el personal que trabaja con él y que cuenta con un gran potencial para alcanzar objetivos organizacionales.

En lo referente a la variable competitividad, sus indicadores: vocación turística, la gestión de rutinas y procesos, la gestión de la mejora continua, de los recursos humanos, del mercado turista y la evaluación de los beneficios, es alta. Cabe señalar que un destino no puede ser competitivo sino cuenta con prestadores de servicios capaces de ser competitivos por si solos, lo cual se logra mediante los esfuerzos internos de la organización para realizar tareas de calidad en cada una de sus operaciones.

La vocación turística tiene un porcentaje de 88%, la gestión de rutinas y procesos, un porcentaje de 88%, la gestión de la mejora continua un 86%, de los recursos humanos un 90%, del mercado turista un 90% y finalmente la evaluación de los beneficios un porcentaje 92%, en el nivel alto. En cuanto a la variable competitividad, se observa que el 89% de los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su nivel de competitividad es alto, mientras que el 11% señala que es media.

Es importante resaltar que el sector turismo en nuestro país tiende a una constante expansión, pero ésta requiere de ciertos estándares de exigencia tanto en el trato, recibimiento, atención y conservación del cliente objetivo, por lo cual es necesario crear las condiciones e

infraestructura necesarias para que dicho sector funcione como una actividad económica rentable, cumpliendo con las Normas Internacionales de Calidad ISO, además de contar con personal altamente preparado. En resumen logrando que todos los actores que intervienen en la industria turística sean altamente competitivos.

En cuanto a la relación entre las variables y entre los indicadores y la variable competitividad, se puede afirmar según el análisis de correlaciones que existe relación entre los indicadores innovación y productividad con la variable competitividad, al ser el p-valor de 0.000 (inferior a 0.01), siendo significativa y positiva la correlación. También existe relación entre el indicador capacitación y la variable competitividad, al ser el p valor de 0.0000, inferior al valor permitido de 0.01. En cuanto al análisis de correlaciones entre la variable factores del capital humano y la variable competitividad se observa que existe relación entre la variable capital humano y la variable competitividad, al ser el p-valor de 0.000 (inferior a 0.01), siendo significativa y positiva la correlación. Es importante señalar que en las correlaciones de Pearson se cumple con la hipótesis propuesta.

Al realizar la prueba de hipótesis utilizando otro estadístico no paramétrico llamado chi cuadrado, se corrobora también la conclusión de que los factores del capital humano influyen de manera significativa en la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa el año 2017.

Aunque en la gran mayoría de agencias encuestadas, manifestaron cumplir con los requerimientos mínimos referentes al capital humano y a la competitividad d sus empresas turísticas, los resultados arriba mencionados demuestran que aún quedan puntos por pulir, más aun considerando que se busca la excelencia en base a la competitividad otorgada por el capital humano. Podemos decir que el concepto de competitividad ha evolucionado en el transcurso del tiempo desde el enfoque tradicional basado en ventajas comparativas hacia un enfoque de ventajas competitivas. En el caso del sector turístico, los determinantes de su competitividad residen tanto en su ventaja comparativa, relacionados en su mayoría con la dotación de recursos del destino turístico, como en sus ventajas competitivas. Entre los elementos esenciales de competitividad en turismo destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico (Go y Gowers, 2000).

Asimismo la imagen de una agencia de turismo depende en muchos casos del trato que los turistas reciban por parte de su personal, ya que una manera de promocionar la agencia es

brindar una buena atención, lo cual no sólo será una carta de presentación en el extranjero sino también de la ciudad de Arequipa.



CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Tras analizar los resultados de la influencia del capital humano de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, se puede afirmar que existe relación entre los indicadores innovación y productividad con la variable competitividad. También existe relación entre el indicador capacitación y la variable competitividad, siendo también significativa y positiva la correlación
- SEGUNDA:** Vistos el análisis del capital humano de las agencias de viajes del centro histórico de Arequipa, podemos afirmar, que tanto la productividad, como la capacitación y la innovación tienen un nivel de bueno. Mientras que en la variable capital humano, observamos que los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su capital humano es bueno
- TERCERA:** Analizadas el diagnóstico de la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, sus indicadores: vocación turística, gestión de rutinas y procesos, gestión de la mejora continua, de los recursos humanos, análisis del mercado turista y la evaluación de los beneficios, son altos. En cuanto a la variable competitividad, observamos que los encargados de las agencias de turismo encuestados, señalan que su competitividad es alta.
- CUARTA:** En cuanto a la influencia que puede existir entre el capital humano y la competitividad de las agencias de viajes del Centro Histórico de Arequipa, concluimos que existe dicha relación corroborando la hipótesis de investigación.

SUGERENCIAS

1. A los propietarios, dueños y administradores de las agencias de turismo de la ciudad de Arequipa, a realizar constantes evaluaciones y una supervisión permanente a sus colaboradores, así como capacitarlos constantemente en nuevas técnicas y tecnologías y otros aspectos necesarios en los que muestren debilidades para llevar a cabo su delicada función al atender y servir a los turistas que desean conocerlos atractivos turísticos de la ciudad de Arequipa.
2. A los directivos del GERCETUR y de MINCETUR a realizar permanentes cursos, jornadas y actualizaciones dirigidas a los colaboradores de las agencias de turismo sobre aspectos en donde se muestren debilidades, además de procesar y agilizar las quejas que pudieran derivarse a ellos por maltratos o problemas surgidos de las agencias de turismo.
3. A los directivos de las AAVV e instituciones relacionadas con los mismos, a profundizar esta investigación relacionándola con otras variables del sector turístico, experimentando con soluciones a la situación problemática y motivando además a los docentes de Turismo de la UCSM a incentivar a sus alumnos a continuar con el desarrollo y complementación de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (1997) Agencias de Viajes. Organización y Operación. México: .Editorial Trillas. S.A. de C.V.
- AECA (2010). Un enfoque globalizado. Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA).
Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.
- Aguiló, E. y Alegre, J. (2004): «La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares», Papeles de Economía Española, 102, pp. 250-270
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración, 209(4-5), 5-22.
- Arieti, S. (1976). La Creatividad, México, DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Arriaga, R., Conde, R. y Estrada, J. (1996). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México, DF, México: Una evolución de la empresa turística integradora. Análisis Económico, 2(29), 3-28.
- Arrow, K. (1962). The Economic Implication of Learning by Doing”, Review of Economics Studies, 29, pp. 155-173
- Ayala, H. (2001) Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Gestión hotelera y turismo.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur Human, Capital Inputs and Small Business Longevity”, The Review of Economics and Statistics, 72 (4), pp. 551-559
- Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special reference to Education, 2a edición, Nueva York, National Bureau of Economic Research, 1975
- Bianchi, E. (1990). Del Aprendizaje a la creatividad. Buenos Aires, Argentina: Braga.
- Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. The Journal of Political Economy, vol. 70 (5), pp. 9-49.
- Becker, G. y Becker, G. (2002). La economía cotidiana, Ciudad de México, Ed. Planeta.
- Bote, V. y Sinclair, T. (1993): Integration in the tourism industry: a case study approach», en Sinclair, T y Stabler, M.J. (dirs.): The tourism industry: an international analysis. CAB International.

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creatividad*. Barcelona, España: Paidós Transiciones.
- Longoria, C. (2005). *Pensamiento Creativo*. México, DF, México: CECSA
- Cava, R. (2007). *La Institución en la empresa: Manual para directi* profesionistas. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Dávila Ladrón De Guevara, C. (1996). *Teorías organizacionales y administración*, 2ª ed., Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.
- De Bono, E. (2006). *El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México, DF, México: Paidós Empresas.
- Domínguez, N. (1987). *La Inteligencia Divergente Creativa, un enfoque distinto de la educación*. Caracas, Venezuela: Estimulación Integral.
- Fayol, H. (1995). *Principios de la Administración Científica*. México, DF, México: El Ateneo
- Fafchamps, M. y A.R. Quisumbing. (1999). Human Capital, Productivity and Labor Allocation in Rural Pakistan”, *the Journal of Human Resources*, 34 (2), pp. 369-406.
- Fernández, J. (1995). *El Proceso Administrativo*. México, DF, México: Diana.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Plaza edición Madrid.
- Fong, C. (2003). *Gestión del conocimiento y ventaja competitiva sustentable, Competitividad*. Guadalajara, JAL, México: Universidad de Guadalajara, p.290.
- Galan, J. y Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Europes de dirección y economía de la empresa*, 6 (1), pp. 21-36.
- García-Tapial, J. (2002). *Empresa turística y gestión del conocimiento. Una aproximación a la realidad española*, Madrid, España, Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)* (10ma Ed.). Santiago de Chile, Chile: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hodge, B., Gales, L. (1998). *Teoría de la Organización: enfoque estratégico*. México, DF, México: Pentrice Hall.

- Huffman, W.E. (1977). Allocative Efficiency: The Role of Human Capital”, the Quarterly Journal of Economics, 91 (1), pp. 59-79.
<http://raquelgrpedagogia.blogspot.pe/2011/12/caracteristicas-de-la-teoria-del.html>
- Jovanovic, B. y Nyarko, Y. (1995). A Bayesian Learning Model Fitted to a Variety of Empirical Learning Curves, Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics.
- Knowlest, T. y Curtis, S. (1999): The market viability of european mass to destinations. A post-stagnation life-cycle analysis, International Journal of Tourism Research, 1, 4, pp. 87-96.
- TY - JOUR AU - Lillo Bañuls, Adelaida AU - Ramón Rodríguez, Ana Belén AU – Sevilla
- Jiménez, MartínTI (2007) El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico - Cuadernos de TurismoVL - IS - 19AB
- Lillo, A., Ramón, A. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19(1), 67-69.
- Longoria, C. (2005). Pensamiento Creativo. México, DF, México: CECSA
- Martínez, S. (2010). Un modelo causal de competitividad. Europeas de dirección y economía de la empresa, 2 (16), pp. 165-188.
- Medina, D. R. y García, J. M. (2004): Dirección estratégica de la empresa turística, Papeles de Economía Española, 102, pp. 162-175.
- Mochón, F. (2004): Economía y turismo, Mc Graw Hill, Madrid.
- Munch, L. (1998). Fundamentos de Administración. México, DF, México: Trillas.
- Mungaray, A. y Ramírez, M. (2007).Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación económica*, 66(260), 81-115.
- Nadler, L. y Nadler, Z. (1994). Developing Human Resources. San Francisco Ca., Estados Unidos: Jossey-Bass
- OECD (2010). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico, (OECD). Recuperado de http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf
- PORTER, M. (1990): The competitive advantage of nations, MacMillan, Londres
- Varian, Hal (2002). Microeconomía Intermedia, 5ª ed., Barcelona, Antoni Bosch Editor.

- Porter, M. (1995). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. Austin, TX, Estados Unidos: Simon & Schuster
- Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción*. (3ª Ed.). México, DF, México: McGraw Hill Interamericana.
- Reyes, R. (2007). La estrategia competitiva que adopta la empresa turística transnacional en el mercado turístico global, *Contaduría y administración*, No. 220, México: UAMI, Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/.../view?...RAFAEL...REYES%20AVELLANEDA.pdf>
- Reyes, A. (1993). *Administración de Empresas*. México, DF, México: Limusa.
- odríguez, V. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, DF, México: Thompson.
- Reta, M. (2008). Políticas para la competitividad. México: Pyme Hoy. 4(31), pp. 59.
- Salas, M. (1993). *Economía liberal*. Barcelona, España: Amazon Kindle.
- Shultz, T, “Capital Formation by Education”, *Journal of Political Economy*, núm. 68, 1960, pp. 571-583.
- Stefanou, S.E. y S. Saxena, “Education, Experience and Allocative Efficiency: A Dual Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 7 (2), 1988, pp. 338-345.
- Sunder, Shyam (2005). *Teoría de la Contabilidad y el Control*, (edición en inglés de 1997), Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Tinoco, C. y Soler, S. (2011). Aspectos generales del concepto de “Capital humano”. *Criterio libre*, 9(14), 203-223.
- Young, R. y F.D. Young Christopher, “Innovation, High-Technology Use and Flexibility in Small Manufacturing Firms”, *Growth and Change*, vol. 24 (1), 1993, pp. 67-86.

ANEXO 1

Cuestionario para evaluar el capital humano

I. DATOS GENERALES

Giro: _____

Domicilio: _____

Persona a entrevistar: Propietario () Administrador () Encargado ()

Puesto que ocupa: _____

Grado de instrucción: Técnica () Universitaria () Postgrado () Otro:

Organización legal: _____

Año de establecimiento. _____

La empresa turística es considerada: Micro: () Pequeña () Mediana () Porque:

Por favor, Le pedimos que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque el número que describa mejor su opinión, con base en la escala siguiente:

4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II. Capacitación

		4	3	2	1
1	Considera que el capital humano capacitado disminuye las mermas o pérdidas.				
2	Se considera que el capital humano capacitado genera nuevas ideas para incrementar las ventas.				
3	Considera que el capital humano capacitado genera el número de ideas para mejorar los procesos de producción.				
4	Considera que el aumentar las ventas por unidades, se debe a la capacitación del capital humano.				
5	El capital humano tiene las habilidades para incrementar la producción.				
6	El capital humano capacitado adquiere mayor habilidad para incrementar las ventas.				
7	Considera usted que el capital humano estando motivado mejora la productividad innovando en los procesos.				

III. Innovación

		4	3	2	1
8	Considera que con más conocimientos de parte del capital humano, se innova para aumentar el volumen de producción.				
9	Cuando hay una nueva innovación existe la disminución de las mermas.				
10	Cuando hay innovaciones constantes existe incremento en las ventas.				
11	A mayor nivel académico se tiene mayor conocimiento que ayuda a innovar, volviendo más eficientes los recursos financieros.				
12	El número de ideas nuevas de parte del capital humano implementadas en la producción sirve para alcanzar las metas organizacionales.				
13	El personal es apoyado para ser creativo en el incremento al volumen de ventas por ruta.				
14	Es necesario ser demasiado creativo para controlar las utilidades.				

15	Cuando el capital humano es creativo ayuda a distribuir equitativamente los recursos financieros para el buen funcionamiento de la empresa.				
16	Con la experiencia se adquiere mayor habilidad para incrementar la productividad.				
17	La experiencia en el capital humano ayuda a ser más innovador en los procesos.				
18	Se pueden incrementar más fácilmente las ventas cuando el capital humano tiene vasta experiencia.				
19	El capital humano con experiencia controla y distribuye los recursos financieros.				

IV. Productividad

		4	3	2	1
20	El capital humano mejora la producción con sus conocimientos en los recursos técnicos.				
21	El capital humano innova constantemente dentro de su jornada de labores para disminuir la merma.				
22	El capital humano adquiere los conocimientos necesarios con la práctica, para generar ideas que ayuden al incremento de las ventas.				
23	El capital humano es capaz de optimizar los recursos financieros con los conocimientos necesarios.				
24	Son utilizados con creatividad los recursos tecnológicos para mejorar los procesos productivos.				
25	El capital humano genera ideas creativas que son implementadas en la organización.				
26	El capital humano es creativo para aumentar las ventas por producto.				
27	El crecimiento de la empresa turística se mide con el incremento de los recursos financieros.				
28	Basándose en la experiencia es considerada la tecnología para mejorar la productividad.				
29	El capital humano con una mayor experiencia rebasa el objetivo de ventas.				
30	El capital humano con su experiencia es más innovador en los objetivos de la empresa.				
31	Son utilizados con eficiencia los recursos financieros cuando el capital humano tiene mayor experiencia.				

Instrumento de medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos

I. CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN TURÍSTICA		
	Si	No
B1. La empresa turística ha establecido y difundido su política básica (misión, visión, valores) a toda la organización.		
B2. La empresa turística tiene un plan de negocio (documento que establezca objetivos, acciones, metas, presupuesto anual y evaluaciones).		
B3. La empresa turística cuenta con sus procedimientos de servicios y atención al turista -turista documentado y aplicado en un sistema de gestión.		
B4. La empresa turística realiza análisis (FODA u otros) para fundamentar y evaluar la aplicación de su plan estratégico, al menos una vez al año.		
B5. La empresa turística realiza análisis financieros periódicos (al menos trimestralmente) para sustentar la toma de decisiones.		
B6. Las decisiones de corto, mediano y largo plazos de la empresa turística se toman teniendo en cuenta la estructura financiera.		
B7. La empresa turística tiene claramente definida su cultura organizacional.		
B8. Considerando que es complicado cumplir con todas las normas jurídicas vigentes para operar la empresa; en qué grado su empresa turística cumple con los requisitos legales necesarios para su operación.		
B9. ¿En qué grado la empresa turística cuenta con programas para el mantenimiento del equipamiento del negocio?		
B10. ¿En qué grado la empresa turística cuenta con un programa de reducción del consumo energético?		
B11. ¿En qué grado la empresa turística cuenta con la infraestructura requerida para la prestación adecuada de sus servicios? (instalaciones y equipamiento en general).		
B12. La empresa turística sigue procedimientos específicos para seleccionar y evaluar a sus proveedores.		
B13. ¿En qué grado la empresa turística cuenta con sistemas de seguridad o protección al turista? (Ej. sistemas de seguridad interna en la empresa, recomendaciones de seguridad al turista como zonas de riesgo en la ciudad, otros.)		
B14. La empresa turística utiliza tecnologías para ofrecer sus servicios. ¿En qué grado lo califica con relación a su competencia directa?		
B15. En qué grado la empresa turística fomenta que los empleados asuman responsabilidades (empoderamiento) y que participen en actividades de mejora de los servicios (ej.: reuniones mensuales).		
B16. ¿En qué grado la empresa turística desarrolla productos-servicios a partir de los recursos turísticos del entorno? Ejemplo: festivales paquetes especiales con hospedaje y entradas a los eventos; paseos de rafting en un río cercano; destinos especializados, otros.		
B17. La empresa turística vende sus servicios/productos orientados específicamente a sus mercados turísticos.		
B18. ¿En qué grado la empresa turística cuenta con servicios diseñados para turista s-turistas considerando su ubicación geográfica?		

B19. ¿En qué grado la empresa turística diseña sus productos turísticos con la finalidad de que el turista -turista tenga una experiencia diferenciada de la competencia?		
B20. La empresa turística cuenta con un organigrama actualizado.		
B21. La empresa turística o bien alguna de sus unidades de negocio organiza actividades para el entretenimiento de sus turista s como: shows culturales de danza, música, otros.		
B22. La empresa turística ha establecido alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios turísticos para incrementar sus turistas-turistas y complementar sus servicios.		
B23. La empresa turística realiza actividades de responsabilidad social, tales como contribución a la comunidad en la que se encuentra (donaciones, patrocinios) y protección del medio ambiente (programas de reforestación, etcétera).		
II. GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS		
C1. La empresa turística tiene esquematizados sus procesos de producción de servicios mediante diagramas de flujo.		
C2. ¿La empresa turística tiene identificados y documentados los procesos por las diferentes áreas, especificando los productos, los turista s y los proveedores de cada una de ellas?		
C3. ¿En qué grado los empleados involucrados en los diferentes procesos los conocen y saben cómo realizarlos? (una vez que hayan pasado el proceso de inducción).		
C4. Se utilizan diversos medios para presentar las metas y los resultados de cada área a los colaboradores.		
C5. Se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio (ej. productividad, ventas, quejas, etcétera).		
C6. La empresa turística realiza proyecciones financieras simulando diferentes escenarios que le permiten tomar oportunamente decisiones de inversión y financiamiento.		
C7. ¿La empresa turística cuenta con un programa, con indicadores, para identificar las mermas y/o desperdicios en la producción de su servicio?		
C8. ¿La empresa turística monitorea frecuentemente (mensual) su punto de equilibrio para la toma de decisiones?		
III. GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA		
D1. En qué grado la empresa turística aplica un programa de mejora continua (se analizan indicadores de los negocios, costos y resultados financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).		
D2. La empresa turística realiza auditorías administrativas/contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras con base en las recomendaciones.		
D3. Se utiliza un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los turistas para alimentar el programa de mejora continua.		
D4. El programa de mejora continua se realiza en todas las áreas y se generan indicadores para cada una de ellas.		
D5. ¿La empresa turística ha actualizado o modernizado sus equipos en los últimos cinco años?		

D6. La empresa turística ha ganado premios o reconocimientos nacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años.		
D7. La empresa turística ha ganado premios o reconocimientos internacionales relacionados con la calidad de los servicios en los últimos cinco años.		
D8. La empresa turística en los últimos tres años ha realizado innovación en los servicios.		
D9. La empresa turística en los últimos tres años ha realizado innovación en los procesos de generación de bienes y/o servicios.		
D10. La empresa turística en los últimos tres años ha realizado innovación y mejoras en el modelo de gestión.		
D11. La empresa turística en los últimos tres años ha realizado innovación en la comercialización de ventas de sus servicios.		
IV. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		
E1. Se documentan los procesos de reclutamiento de personal aprobados por la empresa.		
E2. En qué grado se acude a bolsas de trabajo de instituciones académicas especializadas en turismo		
E3. La empresa turística tiene alianzas con empresas de outsourcing o con las cámaras/asociaciones a las que pertenece para realizar la búsqueda de personal calificado.		
E4. En caso de estar inscrita en una cámara o asociación empresarial, ¿ésta le brinda a la empresa turística apoyo para la búsqueda y contratación de personal calificado?		
E5. Se realizan exámenes de habilidades técnicas y de capacidades específicas de cada puesto para reclutar al personal.		
E6. El personal contratado (empleados) cuenta con certificaciones especializadas en el sector turístico o en general.		
E7. La empresa turística contrata a trabajadores para las áreas especializadas con experiencia en el sector turístico.		
E8. La empresa turística cuenta con un sistema de inducción al puesto para las personas contratadas.		
E9. La empresa turística teniendo en cuenta un sistema de evaluación del desempeño, otorga incentivos o reconocimiento al menos una vez al año. Evaluación del desempeño		
E10. La empresa turística cuenta con un programa de la medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras.		
E11. ¿En qué grado la empresa turística tiene implementado un programa de higiene y seguridad? (prevención y protección de riesgos en el trabajo).		
E12. La empresa turística cuenta con la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que especifique las competencias exigidas.		
E14. ¿El personal de la empresa turística que atiende a los turistas habla inglés?		
E15. La empresa turística realiza capacitación con base a un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.		
E16. ¿La empresa turística lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de formación para elaborar su plan de capacitación anual y elevar su productividad?		
E17. ¿La empresa turística ha tenido algún conflicto laboral legal en los últimos doce meses?		

V. GESTIÓN DE MERCADO-TURISTA

F1. ¿La empresa turística ha definido la imagen personal y la forma de atención que debe mantener el personal que está en contacto directo con el turista?		
F2. ¿En qué grado la empresa turística ha capacitado y evaluado al personal que está en contacto directo con el turista en aspectos relacionados con la atención al turista?		
F3. ¿La empresa turística ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del turista y toma acciones basadas en los resultados obtenidos?		
F4. ¿La empresa turística ha realizado análisis del comportamiento del mercado turístico para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su turista?		
F5. ¿En qué grado la empresa turística ha realizado análisis del comportamiento del mercado turístico para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para su turista?		
F6. ¿La empresa turística cuenta con un sistema de información para monitorear su mercado turístico (tanto demanda – turista s como oferta– competidores de sus servicios)?		
F7. La empresa turística realiza promociones con base a los resultados y sistema de supervisión de ventas y atención al turista.		
F8. ¿Se ha definido el precio del servicio con base a una técnica financiera y/o de mercado?		
F9. ¿Se han diseñado folletos, trípticos, volantes, artículos en medios impresos, etcétera, que apoyen la comercialización de los servicios de la empresa?		
F10. La empresa turística realiza adecuaciones a sus productos y servicios en base a los resultados, supervisión de las ventas y atención al turista al menos de manera cuatrimestral (temporadas: semana santa, verano e invierno).		
F11. ¿La empresa turística ha alcanzado sus metas establecidas de ventas de productos y/o servicios a sus turistas?		
F12. ¿La empresa turística ha tenido alguna queja de sus turistas sobre el mal desempeño del personal en el último año?		
F13. ¿La empresa turística realiza estudios de inteligencia de mercados como análisis de la competencia, valor percibido por sus turista s y análisis de costos, para establecer el precio de una forma estratégica?		
F14. ¿La empresa turística para obtener información de los turistas y medir su experiencia utiliza un sistema con alguna de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, comprador misterioso?		
F15. ¿La empresa turística efectúa cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado turístico para implementar estrategias efectivas que éste realiza?		
F16. ¿La empresa turística cuenta con un equipo o un encargado de ventas con los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para lograr las metas de ventas y estrechar la relación con los turista s?		
F17. La fuerza de ventas utiliza la base de datos de turista s para realizar actividades posventa y actividades comerciales de incremento de producto (up selling) y ventas cruzadas (cross selling).		

F18. ¿La empresa turística cuenta con planes de publicidad y promoción con presupuesto designado?		
F19. ¿La empresa turística comercializa sus productos y servicios mediante internet, redes sociales u otras tecnologías?		
F20. ¿La empresa turística tiene un sistema para fidelizar a sus turistas y para medir el impacto económico que este sistema genera?		
F21. Los servicios orientados al turista, se integran con la participación de diversas áreas de la empresa turística como mercadotecnia, atención al turista, calidad, entre otras.		
F22. La empresa turística toma en cuenta la opinión de sus turistas en el desarrollo y diseño de nuevos productos o servicios.		
VI. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS		
G1. La satisfacción del turista muestra mejoras con el paso del tiempo.		
G2. Cada vez se tiene un mayor número de turista s recurrentes y leales.		
G3. Se monitorea la satisfacción de los turistas periódicamente.		
G4. La implementación de un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costos en todos los procesos ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.		
G5. La empresa turística ha logrado ahorros muy importantes en costos de luz y agua en los últimos años.		
G6. Cada vez se tienen menos pérdidas y mermas en materiales y tiempos en la prestación de nuestros servicios.		
G7. Se han desarrollado directrices para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad en la empresa.		
G8. En la empresa turística se desarrollan programas de protección del medio ambiente tanto internos como externos.		
G9. Se aplican otros indicadores indirectos de satisfacción del personal como el nivel de ausentismos, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etcétera, para mejorar la productividad.		
G.10. El grado de satisfacción declarado por los turista s encuestados es alto (mensual).		
G11. El Volumen de ventas anual es alto		

ANEXO 2

RELACIÓN DE AGENCIAS DEL CERCADO DE LA CIUDAD DE AREQUIPA

DIRECTORIO DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO CLASIFICADOS, (D.S. N° 026-2004-MINCETUR).

Nombre o Razón Social	N° RUC	Nombre Comercial	Representante Legal
ASOC. CIVIL APOYO A LA IGLESIA DE AREQUIPA	20369628012	A C A I A	JAVIER DEL RIO ALVA
ACUARIUS TRAVEL TOUR OPERATOR E.I.R.L.	20498523634	ACUARIUS TRAVEL	PEÑA DE TORRES LOURDES
AEROTUR S.A.C.	20124964785	AEROTUR	MIRIAM ELIZABETH BUSTAMANTE GOMEZ
AGENCIA DE VIAJES PERU YANA TOURS S.A.C.	20600317220	PERU YANA TOURS	LUZ YANNYNA VELÁSQUEZ REY
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO COLCA GARDEN E.I.R.L	20539394909	TURISMO COLCA GARDEN	DERY RUTH DELGADO HUAMANI
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO J & C S.A.C	20455903212	KATARY TRAVEL	JENNY CUADROS RODRIGUEZ
AGENTE DE SERVICIOS TURISTICOS PACIFICO TOUR E.I.R.L	20539396430	PACIFICO TOUR	MARLENY VICKY SULLA LUVE
ALIMIRA TRAVEL E.I.R.L.	20558250501	ALIMIRA TRAVEL	MELVIN MILAGROS CARTAGENA MAMANI
AMERICAN REPS S.A.C	20108764512	AMERICAN REPS	NESTOR FRANCISCO FERMINI NARANJO
AMERICAN TOURIST SERVICES E.I.R.L.	20454267690	AMERICAN SERVICES	ELIANA ARREDONDO SALAZAR
AMERICAN TOURS FLIGHTS & SERVICES E.I.R.L.	20601064279	AMERICAN TOURS	MAGDA MERCEDES TORRES LUQUE
ANDES EXPLORER TOUR OPERATOR E.I.R.L.	20454150407	ANDES EXPLORER	ALATTA QUISPE MARY LUZ
ANDINA TRAVEL SERVICE & ADVENTURES S.R.L.	20498104747	ANDINA TRAVEL SERVICE	PAOLA HERRERA NIETO
ANNE MARIE CHARLOTTE DE THELIN	20559096289	INTI DISCOVERY	ANNE MARIE CHARLOTTE DE THELIN
AQUARELA VIAJES Y TURISMO S.A.C.	20456046593	AQUARELA VIAJES	ROSAS IBARCENA MAVI MARLENI
AVA TOURS S.R.L	20453920829	AVA TOURS	AMPARO JUDITH VALDIVIA HANCO
BEGAZO PACHECO JEANCARLO	10455059076	INKA TOURS PERUVIAN	JEANCARLO BEGAZO PACHECO
BISEMAT GROUP S.R.L.	20601205018	VIAJES AVIVA	MILAGROS ALAGON TALAVERANO
BRAVO PERU E.I.R.L.	20454949189	BRAVO PERU	ADOLFO BRAVO VEGA

BRISMAR TOUR E.I.R.L.	20539464702	BRISMAR TOUR	GIRZLY MENDEZ SARMIENTO
CAFRAMI TOURS S.R.L	20453867081	CAFRAMI TOURS	FRANCO FRANCO CARMEN VANESSA
CAIRA PUCHO EDGAR	10805171486	ESCANDINAVIA TRAVEL & ADVENTURE	EDGAR CAIRA PUCHO
CAMINO PERU S.A.C.	20454202300	CAMINO PERU	BARBOZA MENDIOLA MIRIAM RUT
CAPITU E.I.R.L.	20498327886	CAPITU	JULIO CESAR DUEÑAS TORRES
CARLOS ZARATE AVENTURAS E.I.R.L.	20497633444	CZ AVENTURAS	CARLOS MISTI ZARATE FLORES
CARPIO CUADROS EDDY	10292589277	TROTAMUNDOS	CARPIO CUADROS EDDY
CARVI TUR E.I.R.L	20498225536	CARVITUR VIAJES Y TURISMO	PAZ ZUMARAN MARCO
CASONA TOURS E.I.R.L	20600012747	CASONA TOURS	ALEXANDER JOSE BUTRON BAZAN
CCANAHUIRI FLORES ELADIO	10293303024	TOURS LILYS	ELADIO CCANAHUIRI FLORES
CENTRAL DE VIAJES TURISMO Y AVENTURA E.I.R.L.	20498124934	CEVITUR	PEÑA LAUREANO GLADYS ROSIO
CENTRAL DE VIAJES TURISMO Y AVENTURA E.I.R.L.	20498124934	CEVITUR	GLADYS ROCIO PEÑA LAUREANO
COLCA EXPLORER S.A	20454742754	COLCA EXPLORER	RENZO DANIEL MORANTE PAJUELO
COLCA EXPRESS E.I.R.L.	20558042738	COLCA EXPRESS	MALDONADO PAREDES RENATO
COLCA TREK E.I.R.L.	20498640860	COLCA TREK	VLADIMIR SOTO LEON VELARDE MALCA
COLCA, CONDOR'S KINGDOM S.R.L	20455968691	COLCA'S KINGDOM	ANDRES CALCINA MAMANI
COLCANDINA TRAVEL S.R.L	20539370040	COLCANADINA TRAVEL	FAVIOLA KAREN BEJAR APAZA
COLONIAL TOURS S.R.L.	20272990086	COLONIAL TOURS	ESPINOZA PEREZ EDGARDO WALTER
COLORES AREQUIPA S.A.C.	20100210810	COLORES AREQUIPA	EDUARDO VILLENEUVE NATACHA YASMINA
COMFORT TOURS PERU S.A.C.	20490209370	COMFORT TOURS PERU	ELIZABETH YANETH CUBA VIDAL
CONFORT TOURS PERU S.A.C.	20490209370	COMFORT TOURS PERU	YANETH VIDAL GOMEZ
CONRESA TOURS E.I.R.L.	20120849787	CONRESA TOURS	CONCHA GOMEZ MARTHA JELITZA
COSMO TRAVEL VIAJES Y TURISMO S.A.C.	20600083946	COSMO TRAVEL	XIOMARA GLENY SILVA VALDIVIA
COSTA LUZ TRAVEL E.I.R.L	20558633264	COSTA LUZ TRAVEL	CARMEN LUZ PAREDES LINARE
COSTAMAR TRAVEL S.A.C	20126339632	COSTAMAR TRAVEL	MAXIMO VLADIMIR ARRIAGA PINEDO
COSTAMERICA TRAVEL SERVICE TOUR S.A.C.	20601498724	CAOSTAMERICA TRAVEL & VACATION	EDWIN GUSTAVO FLORES QUISPE
CTM TOURS S.A-C-	20507847626	CTM TOURS	CTM TOURS S.A.C.

CULTURAS ANDINAS EXPEDITIONS E.I.R.L.	20454495722	AREQUIPA TOUR	MAMANI CACYA GLORIA
CUSIPATA VIAJES Y TURISMO E.I.R.L.	20496810385	CUSIPATA	JUAN SERGIO CABADA RABANAL
DANYOS TOURS E.I.R.L.	20600631960	DANYOS TOURS	DANIELA BERENICE CAMINO LEON
DEL SOLAR TRAVEL AGENCIA DE VIAJES E.I.R.L.	20601564999	DEL SOLAR TRAVEL AGENCIA DE VIAJES	MARITE GUADALUPE MELO BELLIDO
DESTINO PERU S.R.L.	20454495994	DESTINO PERU	LIZ PINTO MORALES
DESTINO SUR PERU E.I.R.L.	20600268776	DESTINO SUR PERU	LUZ MARINA PUCO CCAHUA
DHARMA TOURS S.A.C.	20453928561	DHARMA TOURS	VARGAS RODRIGUEZ DE MOREY GLADYS
DIEZ ARAGON DAVID JOSE	10469980001	TUMI SERVICIO INTEGRAL TURISMO	DIEZ ARAGON DAVID JOSE
DIONI TOURS E.I.R.L.	20498100598	DIONI TOURS	CUBA DE AGUIRRE HILDA ANTONIETA
DIPLOMAT TOURS .S.R.L	20454563078	DIPLOMAT TOURS	CORNEJO ROJAS HECTOR
EDU TRAVEL DEL PERU E.I.R.L.	20456330399	EDU TRAVEL DEL PERU	EDUARDO FERMIN RIVAS VARGAS
EDU TRAVEL DEL PERU E.I.R.L. Cambio Domiciliario	20456330399	EDU TRAVEL DEL PERU	EDUARDO FERMIN RIVAS VARGAS
EMP. DE OPERACIONES TURISTICAS HOTELERAS Y SERV. AEREOS S.R.L.	20497406383	ATISA TOURS	ANA MARIA MONTALBETTI DOIMI
EMP.DE OPER.TUR.HOTEL Y SERV.AEREOS S.R.L.	20497406383	EMOTURSA	MONTALBETTI DOIMI ANA MARIA
ESMELIDA RAQUEL HUAMANI QUISPE	10458820711	CUTURE TRVEL L & R S.R.L.	HUAMANI QUISPE ESMELIDA REQUEL
EXPEDICIONES Y AVENTURAS COLCA S.R.L	20328275601	EXPEDICIONES Y AVENTURAS	GUSTAVO FRANCISCO RONDON ALVAREZ
EXPLORING SOUTHAMERICA S.A.C	20454741278	EXPLORING SOUTHAMERICA	JORGE RODRIGUEZ BONIFAZ
EXPOTOURS S.R.L.	20498330160	EXPOTOURS S.R.L.	ANGELA PAULI NUÑEZ DE MERMA
FANTASTIC TOURS ENSUEÑOS E.I.R.L.	20559276694	FANTASTIC TOURS ENSUEÑOS	AGÜERO RAMOS JOHN ROLANDO
FARCAR TOUR OPERADOR S.A.C.	20454073224	FARCAR	FARFAN CARDENAS SOCORRO ELIZABETH
FLIGHT CENTER S.R.L.	20497047049	FLIGHT CENTER .	VIZCARRA VASQUEZ SIDANELIA MIRIAM
FLIGHT CENTER S.R.L	20497047049	FLIGHT CENTER	SIDANELIA MIRIAM VIZCARRA VASQUEZ
FORZA MOTOS S.R.L	20456337211	FORZA MOTOS RENTALS	CAROLINA NARVAEZ HUANQUI
FREDY & SERGIO AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO S.A.C	20455864641	F & S AVITURISMO	FREDY TORRES CHAMPI
G & Y QAPAC ÑAN TOURS S.R.L.	20434819599	G & Y QAPAC ÑAN TOURS	YUCRA YUCRA EDGARD ALFONSO
GENCE DE VOYAGES TOURS DE L'IN-KA S.A.C.	20558095858	TOURS DE LÍN -KA	VALENCIA DEL CARPIO JOSE ALONSO
GETAWAY ALLINCAPAC S.A.C.	20601041350	ALLINCAPAC	TURPO ANDRADE VICTOR ANDRE

GIARDINO TOURS E.I.R.L.	20273066323	GIARDINO TOURS	PEREZ WICHT SAN ROMAN LOURDES
GLADYS SALAS BUSTINZA	10012135624	KOLLA TOURS	GLADYS SALAS BUSTINZA
GLOBAL VIAJES EXPRESS S.A.C	20455735751	GLOBAL VIAJES EXPRESS	LUCY VELASQUES DE MURGUIA
GOLD TOUR E.I.R.L.	20124872660	GOLD TOUR	FRIDA VALDIVIA CALANCHA
GOLDEN TRIPS TOUR OPERATOR S.A.C.	20539528875	GOLDEN TRIPS TOUR	JESUS TOMAS VEGA PINTO
GONZALES ARREDONDO MARIA VANESA	10402594972	TIERRA ETNICA	GONZALES ARREDONDO MARIA VANESA
GREMY TOURS S.A.C	20456292870	GREMY TOURS	MYRIAN GINA CHURA MOSCOSO
GREMY TOURS S.A.C	20456292870	GREMY TOURS	MYRIAN GINA CHURA MOSCOSO
HANNAH TRAVEL SERVICIOS HOTELEROS S.R.L.	20600622791	HANNAH TRAVEL	AMARILDO GUSTAVO, PALOMINO CRUZ
HAWING TRAVEL S.A.C.	20600671457	HAWING TRAVEL	PERCY OMAR RODRIGUEZ AGUILAR
ILLARY TOUR Y EXCURSIONES E.I.R.LTDA.	20220964940	ILLARY TOUR	MAMANI MAMANI VILMA LURDES
INKA TOURS VIAJES S.A.C.	20601573785	INKA TOURS PERUVIAN	JEANCARLO BEGAZO PACHECO
INKADVENTURE S.R.L.	20455196940	HELLO STUDY	LOURDES DEL ROSARIO LAZO NEIRA
INVERSIONES TURISTICAS DESTINO PERU E.I.R.L.	20455090360	DESTINO PERU	LIZ EVELYN PINTO MORALES
ITO PILCO CESAR CIRIACO	10419034113	HUELLAS PERU	ITO PILCO CESAR CIRIACO
J.C. PABLO E.I.R.L.	20600228308	OASIS COLCA TRAVEL	
J.M. REINOSO TOURS E.I.R.L.	20454012276	J.M. REINOSO TOURS	NELIDA MARGOT REINOSO WONG
K.A.T E.I.R.L	20453865976	K.A.T	GERARDO ISMAEL PINTO ABARCA
KAMUY PERU TRAVEL E.I.R.L.	20558216311	KAMUY PERU TRAVEL	IORELLA ALEJANDRA VELASCO MEZA
KANTATIRY TOUR E.I.R.L	20498037616	KANTATIRY TOUR	JOSE PEREDO PRADO
KERALA TOURS E.I.R.L.	20454012276	KERALA TOURS	MUNAR SALAS JENNY MARIBEL
L' AGENCIA REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.C.	20558719495	L' AGENCIA	JESUS AMADOR CHUMAN FERNANDEZ
LAMANITAQ WAYRA TOURS S.R.L.	20454414234	LAMANITAQ WAYRA TOURS	ANCCO GONZALES ANA MARITZA
LAN PERU S.A.	20341841357	LAN PERU S.A.	JUVENAL BAUTISTA CASAS
LATINA AQP TRAVEL E.I.R.L.	20601599521	LATINA AQP TRAVEL	RITA CARMEN LOAYZA BENGUA DE CALDENHOVEN
lecca arrieta CARLOS TEOBALDO	20123485506	INTEJ	CARLOS TEOBALDO LECCA ARRIETA
LIMA TOURS S.A.C	20536830376	LIMA TOURS	NEPTALI A. FRANCO TARAZONA

LUISA MADELEYNE NUÑEZ LANZA	10295723861	AREQUIPA TRAVEL	NUÑEZ LANZA LUISA MADELEYNE
MAMANI QUISPE VANESSA RAQUEL	10403802897	AREQUIPA TOUR_PERU	MAMANI QUISPE VANESSA RAQUEL
MARAVILLAS PERUANAS TRAVELS S.R.L.	20413864799	MARAVILLAS PERUANAS TRAVELS	DINEA QUINTANILLA ZEGARRA DE RIVAS
MARIA EUGENIA VILCA CUNO	10408732323	MAGIC TRAVEL	VILCA CUNO MARIA EUGENIA
MARLON'S TRAVEL E.I.R.L.	20454187661	MARLON'S TRAVEL	MARLOM EDWIN SALCEDO GUERRA
MAVE S.A.C.	20498048731	MAVE	MARIA EUGENIA CORNEJO DE PONCE
MAYTA SALLUCA, JOSE ROBERTO	20539355750	MAYTA, TURISMO E INVERSIONES S.A.C.	MAYTA SALLUCA, JOSE ROBERTO
MUNDITOUR E.I.R.L.	20454368291	MUNDITOUR	CACERES ZEGARRA DE APAZA RITA BEATRIZ
MUNDO INKAIKO E.I.R.L.	20558667835	MUNDO INKAIKO	MIGUEL VASQUEZ ANTESANO
NATURALEZA ACTIVA S.R.L.	20327021631	NATURALEZA ACTIVA	SANCHEZ BENDEZU EDUARDO RHONY
NIÑO DE GUZMAN FLORES HANS ULRICH	10408485369	PACHA TRAVEL ADVENTURE	NIÑO DE GUZMAN FLORES HANS ULRICH
OASIS PALMERAS TRAVEL S.A.C	20558384965	PALMERAS TRAVEL	GEOFFREY CHRISTIAN CAYANI BENAVIDES
OK PERU VIAJES Y TURISMO E.I.R.L.	20455592462	OK PERU	MARAMI FABIOLA, CONDORI APAZA
OPORTO TOURS E.I.R.L	20539464451	OPORTO TOURS	ROCIO OPORTO VARGAS DE VOLZ
ORIGEN TOURS E.I.R.L	20600316673	ORIGEN TOURS	WILSON YONHY CABRERA MEDINA
PABLO TOURS E.I.R.L	20411856357	PABLO TOUR	EDWIN JUNCO CABRERA
PALO CRUZ INVERSIONES S.A.C.	20455104093	MI GRAN VIAJE	OBDULIA DORALIZA GONZALEZ LLAMOC
PANACCA SERVICIOS TURISTICOS S.A.C	20559138208	PANACCA TRAVEL	MANCHEGO VIZCARDO EDWIN JESUS
PAOLA RUTH HERRERA NIETO	10296394659	MUNDO ANDINO TRAVEL	HERRERA NIETO PAOLA RUTH
PAPRIKA TOURS S.A.C	20558033313	PAPRIKA TOURS	GABRIEL AC. HAUSSY
PARADISE TOURS OPERATOR S.R.L.	20559109879	PARADISE TOUR OPERATOR	BARRIOS ABRIL CESAR AUGUSTO
PERU A LA CARTE S.A.C	20125063412	CONDOR TRAVEL AREQUIPA	ABUID GOMEZ SANDRA
PERU ADVENTURE TOURS E.I.R.L	20454516827	PERU ADVENTURE TOURS	MARIBEL CHAVEZ LINARES
PERU AMERICAN DESTINY S.A.C	20600087267	PERU SAPE TRAVEL	GIANCARLA GLENNYS TORRES BARRIOS
PERU ANDES EXPEDITION E.I.R.L	20454512759	PERUANDES EXPEDITION	EPIFANIA GUZMAN MARIÑO
PERU INCA WORLD EXPEDITION E.I.R.L	20559148262	PERU INCA WORLD	DEYSI CANDELARIA INCACUTIPA SALCEDO
PERU JESÚS TOUR'S S.R.L	20454307071	TUNQUI TRAVEL	ASTETE OCHOA WILDER GLISERIO

PERU MISTIKA INVERSIONES E.I.R.L.	20456287442	PERU MISTIKA	FRANK ARNOLD MAMANI GONZÁLES
PERU SCHWEIZ EXPLORER TOUR OPERATO E.I.R.L.	20454794045	PERU SCHWEIZ EXPLORER	ABEL FIDEL RAMOS JIMENEZ
PERU TOURS & CULTURE	20455436410	PERU TOURS Y CULTURE	LUIS ARMANDO ESPINO MOSCOSO
PLANET ADVENTURE GROUP E.I.R.L.	20448476473	PLANET ADVENTURE	EDILBERTO DIAZ LAURA
PRADO SARMIENTO, ANAIS YUBEL	10732383897	VIAJEROS VIP TRAVEL	PRADO SARMIENTO, ANAIS YUBEL
PRISMA TOURS S.R.L.	20600412532	PRISMA TOURS	JAIDER MIGUEL MELENDEZ VALLENAS
PULL PERU AREQUIPA S.A.C.	20455972966	PULL PERU AREQUIPA	MIGUEL ANGEL PEREZ LLERENA
Q'ORI ÑAN TOUR S.R.L.	20539520386	Q'ORI ÑAN TOUR	LUIS ALBERTO SURCO CHOQUE
QORILAND TRAVEL E.I.R.L.	20489997194	QORILAND TRAVEL	PEÑA LAUREANO ANA ISABEL
QORILAND TRAVEL E.I.R.L.	20489997194	CORILAND TRAVEL	ANA ISABEL PEÑA LAUREANO
QUECHUA EXPLORING HIGH MOUNTAINS S.R.L	20455564761	QUECHUA EXPLORING	JIMENEZ GUZMAN TEMISTOCLES IVAN
QUICAÑA ZUÑIGA JOEL ESTEBAN	10404235571	WAYKY ADVENTOURS	QUICAÑA ZUÑIGA JOEL ESTEBAN
QUISCA CHARCA YANETH ELIANA	10421989643	VICUGÑA	YANETH ELIANA QUISCA CHARCA
QUISPE GUTIERREZ SANTOS	10417564727	TOUR ANDINO	SANTOS QUISPE GUTIERREZ
RED T&A S.A.C.	20600703138	REDVIAJES	YANY LETICIA MAMANI MAMANI
REYNA TOURS E.I.R.L.	20371549545	REYNA TOURS	ULISES BARRENECHA CUADROS
RICKETTS TURISMO S.A.C.	20121193214	RICKETTS TURISMO	DORIS SILVA HERRERA CUADROS
ROXANA VANESSA BOLIVAR AUCCAHAQUI	10452928383	MI FAMILIA VIAJERA TOURS	ROXANA VANESSA BOLIVAR AUCCAHAQUI
ROYAL TRIPS E.I.R.L.	20496585756	ROYAL TRIPS	MARIA CLEOFE GUERRERO ARANGOITIA
RUTA SUR AQP VIAJES Y TURISMO E.I.R.L.	20559068587	RUTA SUR AQP	PALOMINO ROJAS MARCOS JAVIER
RVQ REPRESENTACIONES S.R.L.	20539583892	RVQ REPRESENTACIONES	CESAR RAFAEL VARGAS QUESADA
SACRED ROAD EXTREM E.I.R.L.	20455200564	SACRED ROAD	MAMANI VIZA MODESTO ARCADIO
SAFETY TOURS S.A.C.	20559080871	SAFETY TOURS	SOTOMAYOR VILLENA CESAR
SANTA CATALINA TOURS S.R.L.	20130011897	SANTA CATALINA TOURS	MARIA RUTH GUZMAN MARIÑO
SANTANA GROUP S.R.L.	20498674179	SANTANA GROUP	YEPEZ DE SANTANA OLINDA G.
SERTOUR PERU E.I.R.L	20454940807	SERTOUR PERU	CARIDAD CAMACHO CERRON
SERVICIOS CORPORATIVOS ANDERRA S.A.C.	20559308057	ANDERRA TRAVEL	CARLOS ANDRES COLQUEHUANCA MAMANI

SERVICIOS TURISTICOS NOAL E.I.R.L	20455363943	TURISMO NOAL	NORA GLORINDA DELGADO VEGA
SERVICIOS TURÍSTICOS YARABAYAS S.A.C.	20558210207	KATARI	JORGE LUIS LAZO ZÂRATE
SIPIA TOURS E.I.R.L.	20454379579	SIPIA TOURS	RULY CESAR CALDERON VERA
SKY VIAJES Y TURISMO AREQUIPA E.I.R.L	20227496682	SKY VIAJES Y TURISMO AREQUIPA	ROJAS ARREDONDO ANA MARIA
SOL TOURS AREQUIPA S.A.C.	20601446104	SOL TOURS AREQUIPA	SHEILA GABRIELA TORREBLANCA ALBIRENA
SOLMARTOUR S.A	20100104114	SOLMARTOUR	JIULIANA CECILIA POLAR CAMPOS
TAHUANTINSUYO TOURS S.A.C.	20559125726	TAHUANTINSUYO TOURS	PETER WILFREDO VELASQUEZ PILLCO
TANO`S TOUR E.I.R.L.	20454825889	TANO`S TOURS	ANA MARIA BATALLANOS MEJIA
TAWA TOURS S.A.C.	20558652994	TAWA TOURS	JORGE DOMINGO ALVAREZ MERCADO
TOURS PANORAMICO S.AC	20455646651	TOURS PANORAMICO	CARLOS LEGARDI GONZALES
TRAVEL AGENCY MOCHILAS VIP S.R.L.	20600541944	MOCHILAS VIP	COLLANTES CARRILLO ENRIQUE AARON
TRAVEL CONNECTION E.I.R.L	20454469721	TRAVEL CONNECTION	ANA CECILIA RODRIGUEZ LAZO
TRAVESIA S.R.L.	20273287338	TRAVESIA	MARIA BEATRIZ PAREDES DE QUIROZ
TRAVEX S.A.	20505238703	TRAVEX	MARIA M. PAZOS PASTOR VDA. DE HERRERA
TROPICAL LODGE S.A.C.	20434842736	TROPICAL ADVENTURE	ORTENCIA ITME FLORES
TURSMOS LILY`S TOURS E.I.R.L.	20601124671	LILY`S TOURS + Op Sin Licencia	LILIANA PRIETTO SUCASACA
TY TRAVELS & ADVENTURE TOUR OPERATOR E.I.R.L.	20539490886	TY TRAVELS	TANIA ANCONEYRA QUICAÑO
UNITRAVEL V&B E.I.R.L.	20498037616	UNITRAVEL V&B	VALDEZ FRISANCHO LIZETH ALIDA
VALDIVIA TORREBLANCA HANIA SHEILA	10456359812	F & S TOURS	HANIA SHEILA VALDIVIA TORREBLANCA
VIAJEROS SUR PERU E.I.R.L	<u>2.0456E+10</u>	MISTIANOS TOURS	REGINA MARIVEL MARQUEZ GALARZA
VIAJEROS SUR PERU E.I.R.L.	20456291717	MISTIANOS TOURS	REGINA MARIVEL MARQUEZ GALARZA
VIAJES C & N AREQUIPA S.A.C.	20601388104	VIAJES C & N AREQUIPA	CARLOS EMILIO AGUIRRE NUÑEZ
VIAJES & REPRESENTACIONES AREQUIPA S.R.L.	20558351447	VIA REPS	MARIA DEL PILAR MOLINA BRICEÑO
VIAJES AMERICA S.A.C.	20455135991	VIAJES SANTA URSULA	TEJADA LOPEZ PEDRO LUIS
VIAJES MONTECARLO E.I.R.L.	20559066371	MONTECARLO	EVELIN GUTIERREZ MAYTA
VIAJES PERU S.A.C.	20498234284	VIAJES PERU	OBANDO CARBAJAL LUVY ELIZABETH
VIAJES TROTAMUNDOS S.A.C	20539515544	VIAJES TROTAMUNDOS	JOHANA CECILIA CARDENAS TEJADA

VIAJES Y REPRESENTACIONES MUNDIALES .S.A.C	20456297081	VIAMUNDO	SERGIO CUEVA SARMIENTO
VICUÑA TOURS E.I.R.L	20455951705	VICUÑA TOURS	MOLINA PORTILLO JOSE
VIOCARIBETUR S.A.C.	20454960239	VIOCARIBETUR	PASTOR RODRIGUEZ LICEA
VITA TOURS S.A.C	20327261780	VITA TOURS	VIRGINIA TALAVERA SUAREZ
VIVE PERU TRAVEL AGENCY E.I.R.L	20455680914	VIVE PERU TRAVEL AGENCY	TERESA RUBINA VALENCIA DONGO
VIVELO VIAJES Y TURISMO S.A.C.	20600324005	VIVELO VIAJES Y TURISMO	KEYDA RUBI UZÀTEGUI AGUILAR
VOLCANYON TRAVEL S.A.C.	20412296321	VOLCANYON TRAVEL	SILVANA PASTOR DE ORTIZ DE ZEBALLOS
WASI TOUR S.C.R.LTDA.	20311687086	WASI TOUR	FERNANDO HERENCIA CUARITE
WAYKI TOURS E.I.R.L	30454814682	WAYKI TOURS	HELARD GUILLERMO ROLDAN
WINGS TOURS E.I.R.L.	20327263561	WINGS TOURS	CAROLA CECILIA BELLIDO ZUÑIGA
WITITI PERU TOURS E.I.R.L.	20601092833	WITITI PERU TOURS	YULIPSA LIDIANA HUANCA NINA
WONDERLAND PERU TOUR OPERATOR S.R.L	20455594325	WONDERLAND PERU	TERESA DUNIA VARGAS CARAZAS
ZAPANA VELAZCO FIDEL ALBERTO	10295695078	FIZA GLOBAL	FIDEL ALBERTO ZAPANA VELAZCO

ANEXO 3

BASE DE DATOS

Persona	Grado	Tamaño	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4

3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4

3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3

3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	1	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	1	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4

P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7	P2 8	P2 9	P3 0	P3 1	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	B 8	B 9	B1 0	B1 1	B12 1	B1 3	B1 4	B1 5	B1 6	B1 7	B1 8	B1 9	B2 0	B2 1
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

B22	B23	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1

1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1

1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1

1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0
0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1

[illegible]

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0

1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1

1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1

0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CAP	INN	PRO	CAPH	VOC	RUT	MEJ	RRHH	MERT	BEN	COMP
27	50	49	126	23	8	11	14	19	11	86
26	45	44	115	23	8	8	15	16	10	80
24	45	53	122	23	8	9	16	21	10	87
27	43	47	117	21	7	8	14	18	9	77
28	46	44	118	23	8	21	14	17	11	94
28	48	45	121	23	8	9	16	22	11	89
28	48	43	119	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
26	41	42	109	22	6	8	12	18	10	76
28	48	48	124	19	6	11	16	20	11	83
24	44	45	113	23	7	10	16	22	11	89
27	48	48	123	23	7	10	16	20	11	87
26	46	45	117	21	8	9	15	22	11	86
28	48	47	123	23	8	9	16	20	10	86
28	48	48	124	23	8	9	16	18	10	84
28	45	47	120	23	8	9	16	20	10	86
27	47	45	119	21	7	9	16	20	10	83
24	44	42	110	19	8	10	13	17	9	76
27	47	46	120	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
24	47	47	118	21	8	11	16	22	11	89
27	47	46	120	21	7	11	16	20	9	84
28	46	45	119	20	6	9	14	13	10	72
26	45	46	117	20	6	9	16	17	11	79

26	41	46	113	22	6	4	15	16	10	73
27	50	49	126	23	8	11	14	19	11	86
26	45	44	115	23	8	8	15	16	10	80
24	45	53	122	23	8	9	16	21	10	87
27	43	47	117	21	7	8	14	18	9	77
28	46	44	118	23	8	11	14	17	11	84
28	48	45	121	23	8	9	16	22	11	89
28	48	43	119	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
26	41	42	109	22	6	8	12	18	10	76
28	48	48	124	19	6	11	16	20	11	83
24	44	45	113	23	7	10	16	22	11	89
27	48	48	123	23	7	10	16	20	11	87
26	46	45	117	21	8	9	15	22	11	86
27	48	47	122	23	8	9	16	20	10	86
28	48	48	124	23	8	9	16	18	10	84
28	45	47	120	23	8	9	16	20	10	86
26	47	45	118	21	7	9	16	20	10	83
24	44	42	110	19	8	10	13	17	9	76
26	47	46	119	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
24	47	47	118	21	8	11	16	22	11	89
26	47	46	119	21	7	11	16	20	9	84
28	46	45	119	20	6	9	14	13	10	72
26	45	46	117	20	6	9	16	17	11	79

26	41	46	113	22	6	4	15	16	10	73
27	48	43	118	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
26	41	42	109	22	6	8	12	18	10	76
27	48	48	123	19	6	11	16	20	11	83
24	43	45	112	23	7	10	16	22	11	89
27	48	48	123	23	7	10	16	20	11	87
26	46	45	117	21	8	9	15	22	11	86
27	48	47	122	23	8	9	16	20	10	86
27	48	48	123	23	8	9	16	18	10	84
28	45	47	120	23	8	9	16	20	10	86
27	47	45	119	21	7	9	16	20	10	83
24	44	42	110	19	8	10	13	17	9	76
27	47	46	120	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
23	47	47	117	21	8	11	16	22	11	89
27	47	46	120	21	7	11	16	20	9	84
28	46	45	119	20	6	9	14	13	10	72
26	45	46	117	20	6	9	16	17	11	79
26	41	46	113	22	6	4	15	16	10	73
27	50	49	126	23	8	11	14	19	11	86
26	45	44	115	23	8	8	15	16	10	80
24	44	53	121	23	8	9	16	21	10	87
25	43	47	115	21	7	8	14	18	8	76
28	45	44	117	23	8	21	14	17	11	94

27	48	45	120	23	8	9	16	22	11	89
24	46	43	113	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
25	40	42	107	22	6	8	12	18	10	76
28	48	48	124	19	6	11	16	20	11	83
24	44	45	113	23	7	10	16	22	11	89
26	48	48	122	23	7	10	16	20	11	87
26	46	45	117	21	8	9	15	22	11	86
28	47	47	122	23	8	9	16	20	10	86
28	48	48	124	23	8	9	16	18	10	84
27	44	47	118	23	8	9	16	20	10	86
25	47	45	117	21	7	9	16	20	10	83
23	43	42	108	19	8	10	13	17	9	76
26	46	46	118	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
28	47	43	118	23	6	8	15	20	11	83
27	48	48	123	18	6	9	15	22	11	81
26	40	42	108	22	6	8	12	18	10	76
28	48	48	124	19	6	11	16	20	11	83
24	44	45	113	23	7	10	16	22	11	89
27	48	48	123	23	7	10	16	20	11	87
26	46	45	117	21	8	9	15	22	11	86
28	48	47	123	23	8	9	16	20	10	86
28	48	48	124	23	8	9	16	18	10	84
28	45	47	120	23	8	9	16	20	10	86

27	47	45	119	21	7	9	16	20	10	83
24	44	42	110	19	8	10	13	17	9	76
27	47	46	120	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
24	47	47	118	21	8	11	16	22	11	89
27	47	46	120	21	7	11	16	20	9	84
27	46	45	118	20	6	9	14	13	10	72
26	45	46	117	20	6	9	16	17	10	78
25	41	45	111	21	6	4	15	16	10	72
27	50	49	126	23	8	11	14	19	11	86
26	45	44	115	23	8	8	15	16	10	80
24	45	53	122	23	8	9	16	21	10	87
27	43	47	117	21	7	8	14	18	9	77
28	46	44	118	23	8	21	14	17	11	94
27	47	45	119	23	8	9	16	22	11	89
28	48	43	119	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
26	43	42	111	22	6	8	12	18	10	76
28	47	48	123	19	6	11	16	20	11	83
24	46	45	115	23	7	10	16	22	11	89
26	48	48	122	23	7	10	16	20	10	86
24	46	45	115	21	8	9	15	22	11	86
27	48	47	122	23	8	9	16	20	10	86
27	45	48	120	23	8	9	16	18	10	84
25	44	47	116	23	8	9	16	20	10	86

26	46	45	117	21	7	9	16	20	10	83
25	45	42	112	19	8	10	13	17	8	75
27	47	46	120	23	8	10	16	22	11	90
25	45	47	117	23	8	9	15	19	11	85
26	47	43	116	23	6	8	15	20	11	83
28	48	48	124	18	6	9	15	22	11	81
26	41	42	109	22	6	8	12	18	10	76
28	48	48	124	19	6	11	16	20	11	83
24	44	45	113	23	7	10	16	22	11	89
27	48	48	123	23	7	10	16	20	10	86
27	47	45	119	21	8	9	15	22	11	86
27	48	47	122	23	8	9	16	20	10	86
28	47	48	123	23	8	9	16	18	10	84
27	45	47	119	21	8	9	16	20	10	84
24	47	45	116	21	7	9	16	20	10	83
27	44	42	113	19	8	9	13	17	9	75
25	46	46	117	22	8	10	16	22	11	89
23	45	47	115	23	8	9	15	19	11	85
27	47	47	121	20	8	11	15	22	11	87
28	48	46	122	21	7	11	16	20	9	84
28	46	45	119	20	6	9	14	13	9	71
26	45	46	117	20	6	9	15	17	11	78
26	41	46	113	22	6	3	15	16	10	72
27	50	49	126	23	8	11	14	19	9	84
25	44	44	113	21	8	8	15	16	9	77

24	45	53	122	23	8	9	16	21	9	86
26	45	47	118	21	7	8	14	18	9	77
27	47	44	118	23	8	21	14	17	11	94
28	48	45	121	23	8	9	16	21	11	88
27	46	43	116	23	6	7	15	20	10	81
25	47	48	120	18	6	9	15	22	10	80
26	44	42	112	22	6	8	12	18	10	76
27	45	48	120	19	6	11	16	20	10	82
21	44	45	110	23	7	10	16	20	10	86
26	47	48	121	23	7	10	16	19	11	86
26	48	45	119	21	8	9	15	22	11	86
28	46	45	119	22	7	7	15	20	10	81
27	47	48	122	22	8	9	16	18	10	83
28	44	47	119	23	8	9	16	20	10	86
27	47	45	119	21	7	9	16	20	10	83
24	44	42	110	19	8	10	13	17	9	76
27	47	46	120	22	8	10	16	22	9	87
25	45	47	117	23	8	9	14	19	11	84

Capacitación	Innovación	Productividad	Capital	Vocación	Rutinas	Mejora	Recursos	Mercado	Evaluación	Competitividad
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Alta	Media	Media	Media	Alta	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Regular	Buena	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Regular	Regular	Regular	Regular	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Regular	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Regular	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Regular	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Media	Media	Media	Media	Alta	Media
Buena	Regular	Regular	Regular	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta
Regular	Regular	Regular	Regular	Alta	Media	Media	Media	Media	Alta	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Regular	Regular	Regular	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Regular	Buena	Regular	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Regular	Buena	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Regular	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Regular	Buena	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Regular	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Buena	Buena	Buena	Buena	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta