

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Diagnóstico de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible en las comunidades rurales del Cusco para el caso de la Asociación Turismo Cuida

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Andrea Esther Castro Viscardo

María Fernanda Rondon Peña

Asesor:

Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Lima, 2026

La tesis:

Diagnóstico de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible en las comunidades rurales del Cusco para el caso de la Asociación Turismo Cuida

ha sido aprobada por:

Dra. Hellen del Rocío López Valladares
[Presidente de Jurado]

PhD. Miguel Ignacio Córdova Espinoza
[Asesor Jurado]


Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Miguel Ignacio Córdova Espinoza, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Diagnóstico de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible en las comunidades rurales del Cusco para el caso de la Asociación Turismo Cuida, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Andrea Esther Castro Viscardo y María Fernanda Rondón Peña, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 25/02/2026.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Sao Paulo, Brasil, 25 de febrero del 2026.

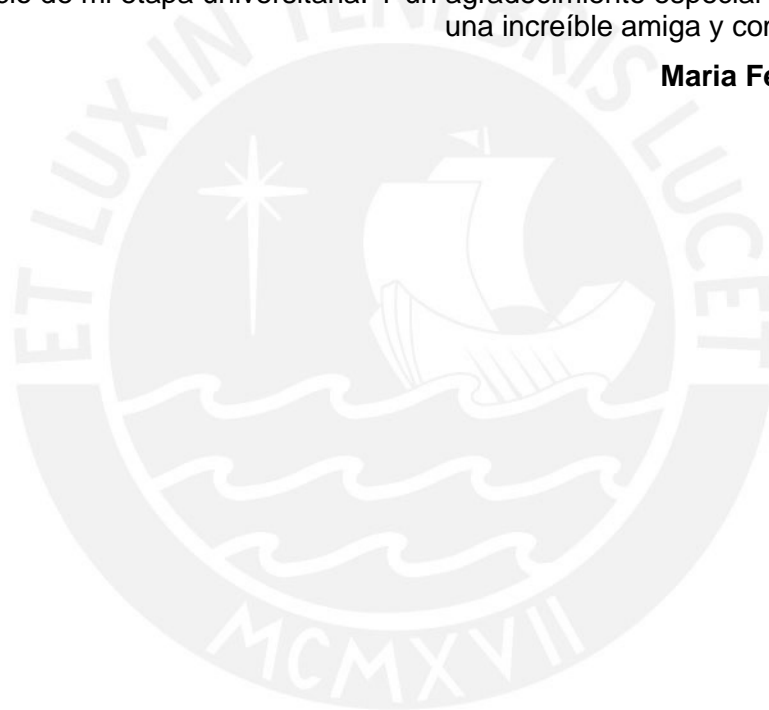
Apellidos y nombres: Córdova Espinoza, Miguel Ignacio	
DNI: 10874882	Firma: 
ORCID: 0000-0002-1010-8803	

Agradezco a Dios, por ser la luz y guía de mi vida. A mis padres, por toda su comprensión, por apoyarme incondicionalmente y por ser mi principal fuente de motivación para alcanzar mis metas. A mi esposo Christian, por amarme e impulsarme a ser no solo una mejor profesional, sino también una mejor persona. A Mafer, por ser una de mis mejores amigas y una compañera de tesis increíble. A mis amigos y a todas las personas que formaron parte de esta linda experiencia llamada vida universitaria. Finalmente, a todos mis seres queridos y ángeles que ya no se encuentren presentes de forma física, pero que siempre tendrán un lugar especial en mi corazón.

Andrea Castro

A mis padres, Erika y Toño, por su dedicación y esfuerzo a lo largo de los años. Su soporte y guía han sido fundamentales para lograr mis objetivos. A mi hermano, Rómulo, por su alegría y respaldo en esta etapa. A mis abuelos, Marina y Armando, por la fuerza que siempre me dan. A Juan, por estar incondicionalmente, por su amistad y comprensión desde el inicio de mi etapa universitaria. Y un agradecimiento especial a Andrea, por ser una increíble amiga y compañera de tesis.

Maria Fernanda Rondón



Agradecemos a nuestro asesor de tesis, Miguel Córdova, por su dedicación, paciencia y motivación durante todo este proceso. Contar con su apoyo, compromiso y buena disposición fue crucial al momento de realizar nuestra investigación. Asimismo, agradecemos a Martín Beaumont, Hellen López y Katherine Alva por sus enseñanzas y por transmitirnos su pasión por el sector social. A su vez, agradecemos a los docentes de la Facultad de Gestión por todas las lecciones aprendidas y por formar parte indispensable de nuestra formación profesional.

Agradecemos también, a Marlene Espinoza por brindarnos la oportunidad de trabajar con la Asociación Turismo Cuida y a todos los stakeholders de la asociación, quienes nos permitieron conocer un poco más sobre la labor que relación y sus principales necesidades.

Finalmente, damos las gracias a los expertos, quienes nos permitieron conocer de cerca la dinámica de la gestión de stakeholders en el turismo sostenible.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación posee el objetivo principal de diagnosticar cómo la gestión de stakeholders se lleva a cabo en el sector de turismo sostenible desde la perspectiva de desarrollo social en las comunidades rurales del Cusco para el caso de estudio de la Asociación Turismo Cuida. En ese sentido, la gestión de stakeholders es un conjunto de prácticas que proporciona la sostenibilidad del sector turístico, pues se enfoca en el progreso social, ambiental y cultural de las comunidades intervenidas. Por ello, se abordaron los conceptos más relevantes del turismo sostenible y desarrollo social. Asimismo, se revisó la literatura correspondiente a la gestión de stakeholders y se comparó los modelos más representativos, siendo destacados el de Ethical Accountability y el de Mitchell, Agle y Wood. Los estudios previos muestran a la gestión de stakeholders como un medio para lograr la satisfacción de los actores involucrados, pero también se observan sus limitaciones con respecto al cuidado socioambiental y el alcance de este en el turismo sostenible. El análisis demostró que en Turismo Cuida el relacionamiento es una actividad fundamental, ya que cuenta con diversas prácticas de gestión de stakeholders y cumple con la mayoría de las etapas del modelo de Ethical Accountability, por lo que se pudo entender cómo y cuáles de sus actores cuentan las cualidades propuestas en el modelo de Mitchell, Agle y Wood. También, Turismo Cuida busca lograr diferentes impactos de turismo sostenible por medio de sus proyectos: económicos, con la generación de empleo; socioculturales, con las oportunidades de desarrollo y revalorización del territorio y la cultura; y ambientales, por medio de programas que permitan mitigar el impacto ambiental y gestión responsable de los residuos.

Palabras claves: Gestión de stakeholders, Turismo sostenible, Desarrollo social.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos	8
3. Justificación	8
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	11
1. Marco Conceptual	11
1.1. Definición de la Gestión Social	11
1.2. Definición de Stakeholders y de la Gestión de Stakeholders	13
1.3. Asociaciones sin fines de lucro	15
1.4. Definición de Desarrollo Sostenible	16
1.5. Definición del concepto de turismo sostenible y sus principales características	18
2. Marco Teórico	20
2.1. Modelo CSR – Europe – Orse – Forética	20
2.2. Modelo de Ethical Accountability – Noos	21
2.3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood	21
2.4. Modelo de Gardner	22
2.5. Modelo de Corporación Financiera Internacional (IFC)	22
3. Modelos elegidos para identificar y gestionar a los stakeholders de una organización	22
3.1. Consideraciones para la selección de los modelos elegidos	22
3.2. Relación y complementariedad del modelo de Ethical Accountability y el de Mitchell, Agle y Wood	24
3.3. Modelo elegido para el análisis de la Gestión de Stakeholders	27
3.4. Modelo complementario: Modelo de Mitchell, Agle y Wood	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37

1. Impactos del turismo sostenible	37
1.1. Impactos económicos	37
1.2. Impactos socioculturales	38
1.3. Impactos ambientales	39
2. Análisis PESTA del sector turístico en el Perú	39
2.1. Político – Legal	39
2.2. Económico	40
2.3. Social	42
2.4. Tecnológico.....	43
2.5. Ambiental.....	44
3. Presentación de la situación actual del sector turismo sostenible	45
3.1. El turismo sostenible en Latinoamérica	45
3.2. El turismo sostenible en el Perú	47
3.3. El turismo sostenible en el Cusco	48
4. La vulnerabilidad de las comunidades campesinas del Cusco y sus oportunidades de desarrollo social	50
4.1. Identificación de las comunidades campesinas en el Cusco	50
4.2. Indicadores de pobreza en el Cusco	51
5. Las comunidades rurales del Cusco como stakeholders en el sector de turismo sostenible	54
6. Asociación Turismo Cuida	57
CAPITULO 4: METODOLOGÍA	60
1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación	60
2. Variables de la investigación	61
3. Metodología del trabajo de campo	62
CAPITULO 5: HALLAZGOS	65
1. Sobre el Turismo Sostenible	65
2. Sobre el Desarrollo Sostenible	66

3. Sobre la Gestión de Stakeholders	67
4. Sobre las variables de los Modelos Elegidos	68
4.1. Pensamiento estratégico.....	68
4.2. Análisis y Planificación	70
4.3. Fortalecimiento de las Capacidades.....	71
4.4. Proceso de Relación	73
4.5. Revisión e Informe de la relación	74
4.6. Poder	75
4.7. Legitimidad.....	76
4.8. Urgencia	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
1. Conclusiones del trabajo de investigación	79
1.1. En relación con el proceso de relacionamiento de la Asociación Turismo Cuida.....	79
1.2. En relación con las variables del Modelo de Ethical Accountability y el Modelo de Mitchell	79
1.3. En relación con la aplicación y ejecución de la gestión de stakeholders en la Asociación Turismo Cuida.....	80
1.4. En relación con el aporte de la investigación.....	81
2. Recomendaciones	82
REFERENCIAS	84
ANEXOS	97
ANEXO A: Modelo CSR - Europe - Orse – Forética	97
ANEXO B: Modelo de Ethical Accountability – Noos	98
ANEXO C: Modelo de Gardner	99
ANEXO D: Modelo de la Corporación Financiera Internacional (IFC)	100
ANEXO E: Matrices de preponderancia	101
ANEXO F: Categorías del modelo de Mitchell, Agle y Wood en el sector turístico de Quito	103
ANEXO G: Ingresos de divisas por turismo 2007-2019	105

ANEXO H: Ingreso trimestral de divisas por turismo receptivo - Perú 2021	106
ANEXO I: Guía de entrevista a Especialistas	107
ANEXO J: Guía de entrevista a miembros de la Asociación	109
ANEXO K: Guía de entrevista a Stakeholders de la Asociación	112
ANEXO L: Matriz de Consistencia	114
ANEXO M: Matriz de Entrevistados	116



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Categorías del turismo sostenible	19
Tabla 2: Visiones del turismo sostenible	20
Tabla 3: Comparativa de variables para la selección de modelos	23
Tabla 4: Categorías de los Stakeholders, Mitchell et al. (1997)	32
Tabla 5: Tabla de Entrevistados Preliminares	61
Tabla 6: Tabla de Entrevistados.....	63



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Dependencia de la Influencia de los Stakeholders.....	25
Figura 2: Matriz de Influencia y Dependencia de Stakeholders	26
Figura 3: Relación y complementariedad de los modelos de Ethical Accountability y Mitchell, Agle y Wood	27
Figura 4: Modelo de atributos y prominencia de Mitchell, Agle y Wood.....	31
Figura 5: Organigrama de la Asociación Turismo Cuida	59



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la relevancia de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible en las comunidades andinas del Cusco, considerando el triple impacto: económico, social y ambiental. En ese sentido, en el primer capítulo de la investigación se plantea la problemática, la cual se centra en la ausencia de la gestión de stakeholders en los proyectos e iniciativas pertenecientes al sector turístico de tipo sostenible.

Adicionalmente, se formulan los objetivos que sostienen la comprensión del proceso de relacionamiento de la Asociación Turismo Cuida y la forma en la que este se encuentra alineado a lo establecido por los modelos teóricos elegidos presentados en el segundo capítulo: Ethical Accountability y Mitchell, Agle y Wood. De este modo, los objetivos mencionados permiten analizar la ejecución de la gestión de stakeholders dentro de la organización.

El tercer capítulo sintetiza la situación actual del turismo y turismo sostenible en el Perú y en el Cusco. Ello con la finalidad de conocer cuáles son sus beneficios y oportunidades de mejora en relación con el desarrollo e impacto en las comunidades. Asimismo, se incluye la descripción de los proyectos y estructuración de la Asociación Turismo Cuida.

En el cuarto capítulo, se establece la metodología a seguir en la presente investigación, la cual guarda relación con un estudio de caso. Este mantiene un enfoque cualitativo y de carácter descriptivo. Asimismo, son presentadas las herramientas de investigación a emplear a lo largo de la etapa de trabajo de campo.

Como parte del cierre, se presentan los hallazgos de la investigación; así como las conclusiones, las cuales responden a las variables de estudio y de qué manera la Asociación ha respondido a estas. Las conclusiones incluyen, también, la manera en la que Turismo Cuida ejecuta la gestión de stakeholders y los aportes para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas al sujeto y objeto de estudio. Para ello, se responden a los objetivos, tanto teóricos como contextuales determinados en el planteamiento de la investigación. Finalmente, se brindan recomendaciones prácticas para la Asociación Turismo Cuida, luego de analizar y observar la relación actual que mantienen con sus stakeholders.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En Latinoamérica, la pobreza ha sido un problema social constante, e inclusive ha incrementado con el paso del tiempo a pesar de los esfuerzos de las naciones por disminuirla. Desde el año 2014 hasta el 2021, el porcentaje de la población que se encuentra, tanto en situación de pobreza como de pobreza extrema ha ido en aumento, alcanzando un 32.1% y 13.8% respectivamente, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020b; Naciones Unidas, 2022). Así, la desigualdad económica se convierte en un tema que prevalece en la región; y, aunque algunas naciones han presentado mejoras promoviendo la protección social, Latinoamérica aún se mantiene entre las regiones con niveles más altos de desigualdad a nivel mundial (Arenas de Mesa & Cecchini, 2022, p. 2).

La Organización Mundial del Turismo (OMT), propone a la actividad turística como un instrumento de desarrollo sostenible que puede aliviar y reducir los niveles de pobreza en los países que se encuentran en vía de desarrollo, pues se puede lograr una mejora en sus condiciones socioeconómicas, además de generar un cambio significativo en las comunidades en las que se desarrolla (World Tourism Organization [WTO], 2003; Organización de las Naciones Unidas & Secretario General (2019). De este modo, el turismo está considerado dentro de las alternativas de diversificación de las economías y como un impulsor del desarrollo local (Wallingre, 2007, p. 16). Incluso, en las áreas rurales, este resulta ser una oportunidad de desarrollo, sobre todo en las que tienen un contexto social complicado, que promueve además la inclusión de poblaciones marginadas como jóvenes, mujeres o adultos mayores (Sánchez-Sánchez & Sánchez-Sánchez, 2021, p. 143).

No obstante, algunos destinos turísticos aún cuentan con indicadores de pobreza alarmantes, por lo que los autores señalan que el turismo puede tener un impacto negativo cuando este es producto de la falta de planificación y se busca vender productos de la industria a bajo coste, lo cual genera pobreza, vulnerabilidad, desigualdades y externalidades ambientales (Roig-Munar, 2018, p. 185). De este modo, las comunidades en las que el turismo se desarrolla no se ven necesariamente beneficiadas económicamente; y puede que los habitantes se vean perjudicados respecto a los ingresos percibidos, a pesar de contar con una gran afluencia de turistas. Existen casos en los que el incremento del turismo no se ha visto traducido en un incremento de la riqueza para sus habitantes; por el contrario, las estadísticas demuestran que el PBI per cápita de una región puede disminuir considerablemente con el paso del tiempo (Plaza, 2018). Este problema se debe a los bajos sueldos que perciben los empleados -principalmente habitantes de la zona- de las grandes

empresas turísticas, lo cual es permitido por las leyes que no protegen su seguridad laboral (Puig, s.f., citado en Plaza, 2018).

Adicionalmente, las malas condiciones laborales también representan un problema, puesto que, con la búsqueda de la rentabilidad para las empresas turísticas implementan la flexibilidad laboral, que no necesariamente beneficia al empleado, como el trabajo por temporadas, jornadas reducidas o extendidas (Roig-Munar, 2018, p. 186). Y en caso de que los habitantes de las comunidades decidan emprender en el sector turístico, es altamente probable que se encuentren en una desventaja, pues no parten del mismo punto que las grandes empresas, y no cuentan con la capacitación y entrenamiento pertinente para competir contra ellos (Cabanilla, 2015, como se citó en Alcívar, 2019). Esto convierte a las comunidades en actores que poseen una riqueza en activos naturales y culturales, pero sin la capacidad de transformarlos en productos turísticos que sean valorados por el mercado (Alcívar, 2019).

En cuanto a la falta de planificación eficiente de la actividad turística, los destinos pueden resultar como un punto descontrolado y ello deriva a la degradación de las localidades (ICHTO, 2018, como se citó en Ghaderi et al., 2022). Además, si no se gestiona correctamente, el turismo puede presentar un impacto negativo en el medio ambiente (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021); así como, también, un fuerte impacto cultural en las comunidades, pues el recibir grandes cantidades de visitantes puede ocasionar cambios en las tradiciones de las comunidades, por el hecho de que buscan adaptarse a públicos masivos, perdiendo así parte de su identidad (Gee et al., 1997). Adicionalmente, las comunidades en las que se ubican los destinos con casos de exceso de turismo perciben que su salud se podría ver afectada, sobre todo en espacios en los que los recursos para subsistir no son abundantes, como el caso de algunas comunidades rurales iraníes, en donde el agua potable disponible básicamente alcanza para cubrir sus necesidades, y con el exceso de visitantes y falta de planificación turística, su bienestar podría verse afectado. Ello además de la incidencia de enfermedades, pues se ha visto un incremento de los casos de influenza debido a la afluencia desmedida de turistas; y de la mano existe un limitado servicio de salud, lo cual resulta perjudicial para los miembros de estas comunidades (Ghaderi et al., 2022, p. 6).

Ante esta situación, surge como una alternativa el turismo sostenible, cuyo objetivo es responder a las necesidades de turistas y comunidades sin comprometer las de las futuras generaciones (Orgaz, 2013). Por ello, para el correcto funcionamiento e implementación de las actividades de turismo sostenible, se requiere un ajuste en las prácticas, que verdaderamente contemplen la planeación y gestión de recursos, con la finalidad de lograr una ejecución sostenible en la industria (Pareti et al., 2022, p. 8). Para una buena gestión del

turismo sostenible, se necesita el apoyo y participación de diversas partes involucradas, desde la esfera pública hasta grupos de comunidades que se encuentran en los destinos turísticos (Long, 1997, citado en Timur & Getz, 2009, p. 222).

De acuerdo con Nava-Rogel y Demuner-Flores (2020), las empresas turísticas requieren adaptarse a la innovación sostenible por las nuevas tendencias de los consumidores y a los temas que demandan los clientes, quienes buscan que las actividades en las que participan no solo les generen una buena experiencia, sino que también se vele por la responsabilidad socioambiental en las acciones que realizan dentro de los espacios y comunidades que visitan (p. 7). En ese sentido, es crucial que se desarrolle y mejore la relación entre las empresas turísticas y los stakeholders para generar innovación sostenible en el sector y se pueda lograr un impacto ambiental, social y económico (Pareti et al., 2022, p. 11), a través de un involucramiento colaborativo y redes de cooperación con el fin de mantener un control adecuado y alcanzar el desarrollo sostenible deseado desde el turismo sostenible (Libosada, 2009, como se citó en Pareti et al., 2022, p. 11). Este comportamiento debe ser recíproco con la finalidad de beneficiar por igual a todas las partes involucradas (Nava-Rogel & Demuner-Flores, 2020, p. 9).

Debido a la actual relevancia del desarrollo sostenible, es importante que las organizaciones orienten sus actividades, tomando en consideración las expectativas de los stakeholders vinculados a su funcionamiento y operaciones. Estas cumplen un rol de agente positivo en beneficio del desarrollo sostenible y sus implicancias, tanto en el medio ambiente como en las comunidades involucradas (Pareti et al., 2022, p. 2). No obstante, esta estrategia no es una sugerencia de la literatura actual, pues ya en 1999 existían sugerencias sobre el involucramiento de los stakeholders en proyectos turísticos; y evidencian la importancia de los proveedores y actores participantes del sector turístico, pues atender las necesidades e intereses de otros participantes resulta ser beneficioso para la industria en general y contribuye a una rentabilidad significativa a largo plazo (Sautter & Leisen, 1999, p. 326).

En ese marco, la gestión de stakeholders ha demostrado ser una estrategia relevante para el logro de objetivos organizacionales. Este concepto de gestión expone la importancia que tienen las organizaciones por conciliar los intereses de todas las partes involucradas, no solo internamente, sino también fuera de ellas, con el fin de ser exitosas (Gonzalez-Perez et al., 2021, p. 5). Para lograrlo, es crucial que las organizaciones brinden una respuesta oportuna a los grupos de interés involucrados (Ronald, 2005, como se citó en Ángel, 2010); en caso del sector turístico, principalmente a las localidades y comunidades, quienes pueden desarrollarse en distintos ámbitos gracias al modelo de turismo sostenible. La estrategia de la gestión de stakeholders en el sector contribuye a que los actores no solo se conozcan entre ellos y sus intereses, sino que puedan lograr un trabajo conjunto, unan esfuerzos en función

de una misma cadena de suministro, tengan la ventaja de aprovechar economías de escala, entre otros (Hvenegaard, 1994 & Scheyvens, 1999, como se citó en Pareti et al., 2022, p. 10). Es así que la formación de una red colaborativa implica un beneficio para las organizaciones participantes y permite incentivar cambios positivos hacia la sostenibilidad; para lo cual, es necesario el compromiso de todos los actores, quienes deben dejar de lado sus intereses individuales y enfocarse en el objetivo principal (Córdova & Gonzalez-Perez, 2019, pp. 3-4).

Sin embargo, en el caso de la industria turística en Perú se ha evidenciado un aspecto negativo que limita dicha implementación, dado que, la gran mayoría de los destinos turísticos se encuentran administrados por organizaciones de diferentes sectores, lo cual representa el encuentro de varios actores en un mismo espacio, cada uno de ellos con una opinión propia y prioridades distintas (Timur & Getz, 2009, p. 221). Bajo ciertas circunstancias, esto puede significar un encuentro de intereses contrapuestos, pues cada actor vela por sus propios objetivos, dificultando el logro de una red colaborativa (Buttler, 1999, citado en Pareti et al., 2022, p. 8). Esta interposición e incompatibilidad de intereses puede causar conflictos e impedir el éxito de los proyectos en el sector (Miguel, 2002, citado en Miguel-Velasco et al., 2020, p. 111), disminuyendo las probabilidades de lograr el impacto social que busca el turismo sostenible. Esta situación ocurre porque el turismo es un sistema de relaciones, en donde se dan distintas actividades en un mismo espacio, y en el que convergen actores del sector público, privado, de ámbitos urbanos y rurales, cada uno con un punto de vista distinto (Bachiller, 2012, pp. 36-56). El encuentro de perspectivas, opiniones y culturas diferentes puede dar paso a un conflicto de intereses y complicar la priorización de temas importantes en la implementación de un proyecto (Bachiller, 2012, p. 36). Muchas veces lo que algunos agentes del sector privado buscan anteponer para la gestión de un espacio rural, o las políticas públicas en torno a territorios rurales, no van de acuerdo con lo que los miembros de una comunidad puedan querer ni está alineado a sus objetivos (Bachiller, 2012, p. 58).

Conocer las percepciones de las comunidades involucradas en el desarrollo de iniciativas de turismo sostenible y determinar oportunidades de mejora es de mucha relevancia para la planificación y gestión de proyectos turísticos (Caro-González et al., 2015). Esto se debe a la importancia de su rol en lo que refiere a las fuentes de conocimiento, que permiten innovaciones sustentables en el sector, pues cuentan con información primaria respecto a los problemas más críticos de la zona; así como el arraigo hacia sus raíces culturales y artísticas (Nava-Rogel & Demuner-Flores, 2020, p. 7). Por tal motivo, se sugiere que las acciones y actividades que realicen las empresas turísticas y emprendedores tomen siempre en cuenta las necesidades, características y estilo de vida de las comunidades en las que se desenvuelven, puesto que el turismo sostenible debe ser comprendido como un

sistema económico complejo en el que la característica multifacética de los stakeholders es sumamente importante (Tao & Wall, 2009 & Ryan, 2019; citado en Pareti et al., 2022, p. 9).

Pese a la importancia del proceso, la literatura respecto a la consideración del bienestar de las comunidades directamente relacionadas con los proyectos turísticos es escasa (Pareti et al., 2022, p. 8). Inclusive, existen organizaciones que han omitido esta etapa y buscan iniciar e imponer una solución o alternativa sin establecer una consulta previa con las personas de las comunidades para la escucha real de sus necesidades y perspectivas sobre la propuesta (comunicación personal con Maria Fé Gamarra, 11 de noviembre del 2021), lo cual puede generar poco involucramiento y participación por parte de estas e impide lograr el impacto esperado.

Con el fin de que las iniciativas de turismo sostenible y los miembros de las comunidades, en calidad de emprendedores, puedan ofrecer productos y servicios competitivos e innovadores en el ámbito de la sostenibilidad, es necesario que los actores involucrados en los procesos sean convocados para un trabajo conjunto que pueda fortalecer, consolidar y mejorar la experiencia de los proyectos turísticos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007, p.10). Asimismo, parte de una posible solución podría encontrarse basada en la educación y promoción del conocimiento, por lo que los proyectos turísticos llevados a cabo en una misma comunidad deben informar a sus involucrados sobre la importancia de la sostenibilidad en el territorio y exponer cuáles son los beneficios de contar con una red colaborativa (Boentoro et al., 2021, p. 7). De este modo, los miembros de la comunidad recibirán capacitaciones en temas ambientales, sociales y, a su vez, podrán comunicar y transmitir esta información, por medio de la interacción con los turistas (Boentoro et al., 2021, p. 8).

Por otro lado, el involucramiento del Estado es crucial para el desarrollo y crecimiento de los proyectos turísticos, pues se requiere de su apoyo para temas de regulación, definición y establecimiento de políticas públicas que contribuyan al crecimiento del turismo sostenible (Pareti et al, 2022, p. 9). Pese al rol tan importante del Gobierno en el desarrollo del turismo, como agente, este ha demostrado tener deficiencias al momento de cumplir con sus responsabilidades llegando incluso a ser considerado como ineficiente (Sánchez, 2017 & Pareti et al., 2022, p. 9). En esta línea, la gran parte de participación en el sector se da por iniciativa de entidades privadas y sociales, por lo que no se observa mucho involucramiento de actores gubernamentales en las actividades turísticas (Calderón & Sánchez, 2016), evidenciando una falta de articulación intersectorial. Sin embargo, los proyectos de asociatividad y redes de colaboración ya han sido desarrollados con éxito en otros sectores del país en beneficio del desarrollo sostenible, a través de la articulación entre ciudadanía, comunidades, sector empresarial, público y social; lo cual representa una estrategia de

participación multi-actor que contribuye a que las iniciativas cuenten con perspectivas de distintas facciones (Córdova et al., 2022, pp. 237-239). Así, es posible tomar en cuenta estos casos de éxito como ejemplo para implementar los proyectos de turismo, también orientados al desarrollo sostenible.

Esta situación ha afectado al sector desde hace décadas, donde la inestabilidad política y cambios de gobierno que ha atravesado el Perú, han significado una traba para una eficiente gestión de los destinos, generando una oportunidad para la informalidad, inseguridad e inaccesibilidad (Menchero, 2020, p. 382). A pesar de que el país ha experimentado una mejora en cuanto a estabilidad política se refiere, una característica del sector público que ha perjudicado el desarrollo de la industria turística, ha sido la falta de continuidad de las políticas públicas (Menchero, 2020, p. 387). Las personas dedicadas al sector han manifestado que buscar un involucramiento con entidades estatales, como municipalidades, puede significar una tarea demandante, poco flexible y burocrática; y dicha poca disposición genera que algunas organizaciones opten por no trabajar directamente con estos actores (comunicación personal con Maria Fe Gamarra, 11 de noviembre del 2021).

En conclusión, la gestión de stakeholders y la importancia de mantener una buena relación con los mismos es indispensable para el logro de los objetivos y para el aprendizaje organizacional; pues, para lograr la perdurabilidad, sostenibilidad social, ambiental y financiera, las organizaciones requieren del compromiso y acción conjunta de todos los actores involucrados (Córdova & Gonzalez-Perez, 2019, p. 6). Sin embargo, la inclusión de redes colaborativas en el sector se ve limitada, a causa de la dificultad para lograr relaciones y sinergias entre las organizaciones, por lo cual, no es posible ampliar su alcance y beneficios, y por lo mismo, el análisis teórico se ve limitado (Pareti et al., 2022, p. 8). A pesar de ello, las limitaciones, obstáculos y condiciones complicadas pueden también significar también una oportunidad para el sector social de generar proyectos de innovación que permitan posicionar a los agentes en una red de colaboración, con ideas disruptivas (Córdova & Huamán, 2019 p. 10).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diagnosticar cómo la gestión de stakeholders se lleva a cabo en las principales prácticas del sector de turismo sostenible desde la perspectiva de desarrollo social en las comunidades rurales del Cusco para el caso de estudio de la Asociación Turismo Cuida.

2.2. Objetivos específicos

- a) Conocer el proceso de relacionamiento de la Asociación Turismo Cuida con sus grupos de interés
- b) Identificar cuáles son las variables del Modelo de Mitchell, Agle y Wood y qué etapas del modelo de Ethical Accountability se llevan a cabo en los procesos de la Asociación Turismo Cuida
- c) Analizar cómo se aplica y ejecuta la gestión de stakeholders en las prácticas de la asociación Turismo Cuida.

3. Justificación

Las redes colaborativas y la gestión de stakeholders en el turismo sostenible han demostrado ser una estrategia beneficiosa para el crecimiento organizacional, pero a pesar de lo positivo, en la teoría, esta implementación es limitada y no ha sido analizada suficientemente, lo cual dificulta la ampliación de su alcance (Pareti et al., 2022, p. 8). Por ello, es pertinente realizar una investigación en torno a ello, para incrementar la bibliografía que aborda al trabajo colaborativo en la industria turística y entender el impacto de la gestión de stakeholders desde un sector diferente.

La presente investigación permitirá entender cómo ocurre la gestión de stakeholders y cuál es su aporte en proyectos e intervenciones del sector turístico, en miras de tener un trabajo más eficiente y lograr un impacto sostenible. Por ello, será relevante presentar cómo se ha desarrollado esta estrategia en diversos proyectos o iniciativas. De igual manera, se evidenciará cómo se realiza en el contexto peruano y cuál ha sido su impacto sociocultural dentro de las comunidades rurales. Así, los resultados finales del presente trabajo podrían aportar a futuras implementaciones similares en el sector e identificar oportunidades de mejora en la gestión de stakeholders, con el fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos de todos los actores involucrados, y servir como base para siguientes investigaciones sobre el tema.

Es importante realizar una investigación en este sector, debido a la relevancia de la actividad turística en el país, la cual aportó un total de \$20'838 millones de dólares en el 2018, representando un 9.8% del PBI (Portal de Turismo, 2019). Se ha orientado la investigación hacia el turismo sostenible debido al valor socioambiental que este persigue, ya que busca satisfacer las necesidades económicas y sociales; y, además, considera la integridad cultural, el medio ambiente y diversidad biológica (Pérez de las Heras, 2004). Asimismo, este tipo de actividad económica ha demostrado guardar una relación con la generación de oportunidades laborales formales para personas de diferentes comunidades (Zachnich, 2021).

En el Perú, ya existen iniciativas que incentivan el emprendimiento turístico y que están en busca de la sostenibilidad con el apoyo de organismos internacionales y el sector social, que permiten beneficiar a los emprendedores y reactivar el sector (Andina, 2021a). Inclusive, la actividad turística ya es percibida como una oportunidad de desarrollo por los pequeños emprendedores de zonas rurales (Fundación Codespa, 2018), los que consideran al turismo - sea rural comunitario o vivencial participativo - como la posibilidad para mejorar su calidad de vida y las de sus familias, debido a que, a lo largo de los años, este ha tenido un impacto positivo progresivo (Palomino, 2017, p. 16). Para incrementar el alcance de los beneficios del turismo, sobre todo del turismo sostenible, es indispensable que los emprendedores y pequeños negocios en áreas rurales formen alianzas y sigan la línea de los modelos de asociatividad, con la finalidad de fortalecerse y ser más competitivos en el mercado; así como también, será importante que se fomenten relaciones entre ellos para lograr una buena cooperación y comunicación, además de tener en consideración la importancia de la innovación conjunta en el sector turístico para el logro de futuros proyectos e ideas (Galvez-Acevedo et al., 2020).

Para el Estado, el turismo es un sector de interés de prioridad para el desarrollo del país, por lo cual ya está incluido en planes, presupuestos, y acciones desde diferentes niveles (PENTUR, 2016, p. 24). De este modo, buscar el involucramiento del sector público es importante, pues, desde su rol los agentes públicos buscan iniciativas que beneficien a los actores involucrados en la actividad turística. Adicionalmente, conocer a profundidad los problemas que afrontan los actores participantes del sector de turismo sostenible, podría abrir un camino hacia la incidencia política en favor de normas que brinden soporte para posibilitar una red colaborativa en actividades turísticas, por el hecho de que, uno de los primeros pasos para esta es el análisis del problema: investigar las causas, implicaciones y manifestaciones; y mientras más se conozca sobre ello, más sencilla será la etapa de ideación de soluciones (Rodríguez, 2003, p. 30).

Sin embargo, no solo podría impactar en leyes o normativas, sino que, con los hallazgos de esta investigación se puede invitar a entidades públicas a nivel regional, como municipalidades o gobiernos y direcciones regionales, a participar en un trabajo colaborativo teniendo en claro cuáles son las buenas prácticas y oportunidades de mejora en el turismo sostenible. Incluso, la participación de estos actores podría resultar estratégico, no solo con los recursos necesarios - como humanos y materiales - sino también para incrementar el impacto, credibilidad y visibilidad (Rodríguez, 2003, p. 40). Todo esto, debido al contexto actual y el impacto que ha tenido el sector turístico tras la crisis sanitaria, con indicadores a la baja reportados en los últimos informes de MINCETUR (2021). Así, el visibilizar el tema de

turismo desde lo académico, podría darle notoriedad y facilitar la información para la participación de entidades públicas.



CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1. Marco Conceptual

La siguiente sección abordará definiciones principales sobre la gestión social, la gestión de stakeholders, el turismo sostenible y desarrollo social. Asimismo, serán detallados modelos teóricos para la gestión de stakeholders, factores más relevantes y su aplicación en el sector en mención.

1.1. Definición de la Gestión Social

En la literatura, se pueden encontrar diferentes definiciones para el término gestión social. Beaumont (2016) la describe como el esfuerzo de carácter colectivo que busca la generación de valor social. Para lograrla, las organizaciones deben implementar una serie de estrategias que las ayuden a cumplir sus objetivos sociales, los cuales se orientan en la solución de problemas y en la satisfacción de necesidades sociales (p. 16). Estas estrategias para una gestión social sostenible buscan mejorar la situación en la que se encuentran las personas, de cualquier etnia, cultura y condición, de modo que se pueda fomentar las condiciones sociales, económicas y ambientales más justas, así como también políticas equitativas (Eizenberg & Jabareen, 2017, p. 11). En este sentido, la gestión social, puede tener un impacto positivo a nivel ambiental, cultural o, incluso, político.

Para Cardoso et al. (2019), la gestión social es un objeto de estudio que puede estar vinculado a la gestión de políticas públicas y sociales, no obstante, no se limita a este sector, sino que está asociado también al tercer sector, siendo una estrategia para combatir la pobreza, problemas ambientales y otros factores sociales (p. 105). Por su parte, Cohén y Franco (2005) definen a la gestión social como la articulación de actividades para lograr la transformación de los recursos de una organización en productos o servicios que logren la eficiencia interna para la misma y, además, un impacto externo positivo sobre la población destinataria (pp. 116-117). Para determinar el impacto que se está generando por estos productos o servicios entregados, se necesita una evaluación ex ante y ex post a la implementación; además de validar que todas las acciones se encuentren orientadas a los objetivos de los programas sociales y que aporten al cumplimiento de la misión establecida (Cohén & Franco, 2005, p. 117).

Cohen y Franco proponen una descripción más operativa de la gestión social, mientras que Beaumont (2016), propone un análisis y una explicación más estratégica de este término, al afirmar que la gestión social puede y debe ser vista como una gestión estratégica (p. 15). Sin embargo, se cuenta también con otra interpretación del término “gestión social”, pues al hacerse más conocido en Latinoamérica, este fue asociado en la

región al sector público, siendo confundido con la gestión de políticas o programas sociales (Kliksberg, 1996, citado en Cardoso et al., 2019, p. 104).

Frente al concepto más operativo que se tiene de la gestión social, propuesto por Cohén y Franco, se pueden relacionar, por ejemplo, a las prácticas de economía circular, ya que esta se enfoca principalmente en generar valor a través de las cadenas productivas y de suministro, siguiendo estrategias de reducción, reutilización y reciclaje (Moreau et al., 2017, p. 498). Esto con una finalidad estratégica, pues busca la sostenibilidad como un ciclo positivo de desarrollo que preserve y mejore el capital natural, óptimo aprovechamiento de los recursos, y minimiza riesgos sistemáticos al gestionar un stock limitado y flujos renovables (EMF, 2015, citado en Moreau et al., 2017, p. 498).

Las estrategias de gestión social, como ocurre en el caso de la economía circular, requieren apoyarse en las reformas políticas y cambios institucionales para lograr un cambio significativo e impactar en diferentes niveles (Haas et al. 2015, como se citó en Moreau et al., 2017, p. 498). No solo eso, sino que en esta estrategia de gestión social es importante que las organizaciones se consideren de forma integral junto con sus stakeholders o actores de interés - a nivel interno y externo - con la finalidad de lograr un impacto en la sociedad (Mies & Gold, 2021, p. 2). Una de las estrategias organizacionales actuales, que persigue también el propósito de la gestión social es la Innovación de Modelos de Negocio (BMI por sus siglas en inglés), las cuales ha demostrado que puede actuar en favor de la sostenibilidad, no únicamente en la generación de valor económico, sino también en lo ambiental y social; atendiendo problemas del cambio climático, incremento de emisiones de carbono y explotación de los recursos , en búsqueda de la preservación y regeneración de los ecosistemas (Snihur & Bocken, 2022, pp. 1-3).

Estos modelos innovadores están guiados por dos ejes principales: el énfasis organizacional al que aspiran y el énfasis en el valor que buscan generar. En cuanto al énfasis organizacional, el modelo puede estar orientado a lo empresarial o centrado en el ecosistema del negocio, es decir, la interconexión de agentes de un macrosistema en el que estos dependen el uno del otro (Snihur & Bocken, 2022, p. 3). Por el lado del énfasis en el valor, las organizaciones pueden orientarse meramente a la generación de valor económico o también a generar valor social o ambiental. Una organización con el propósito de generar valor socio ambiental se encuentra alineada con lo que describió previamente de la gestión social, y si está enfocada en el ecosistema, el valor que busca tiene un mayor alcance, pues buscará un trabajo articulado con otras entidades u organizaciones (Snihur & Bocken, 2022, p. 3). Y, en este sentido, la gestión social se puede interpretar desde el “triángulo estratégico de Moore”, el cual consta de tres pilares: Visión, Recursos y Operación. De esta manera, la

gestión estratégica implica que estos pilares sean integrados y sirvan como base para la generación de un ciclo de valor (Beaumont, 2016, p. 16).

El primer pilar es la Visión, el cual consta de la propuesta de valor que presenta una organización, en la que refleja el sueño inspirador de un emprendedor o fundador; así, da a conocer qué se quiere lograr y de qué forma lo hará (Moore, 2000, como se citó en Beaumont, 2016). El segundo pilar es el de Recursos, y es definido como la capacidad de una organización para conseguir apoyo y movilizar recursos detrás de la visión establecida (Beaumont, 2016, p. 30). No solo se requieren recursos financieros, sino también el apoyo de otras personas o instituciones. Finalmente, el tercer pilar es el de Operación, el cual es señalado como la capacidad de convertir los recursos en capacidad operativa; es decir, en bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los grupos de interés. De este modo, tendrá un impacto positivo en sus vidas y se acercará a cumplir la misión de la organización (Beaumont, 2016, p. 31). Esta última definición se encuentra muy relacionada a la propuesta por Cohén y Franco expuesta previamente.

Una correcta articulación de los tres pilares de la gestión estratégica, permiten a las organizaciones lograr la sostenibilidad. En este sentido, la sostenibilidad es una consecuencia de la gestión estratégica. A modo de resumen, los tres pilares interactúan en forma de círculo virtuoso: se cuenta con una visión poderosa que es capaz de movilizar recursos del entorno hacia las organizaciones con el fin de contar lograr una operación que produzca bienes o servicios que permitan la generación de valor social (Beaumont, 2016, pp. 32-34).

1.2. Definición de Stakeholders y de la Gestión de Stakeholders

La palabra stakeholder hace referencia a un individuo o grupo de individuos que pueden verse afectados por el desarrollo de los casos de éxito o de fracaso de una organización (Freeman, et al., 2007, p. 6); asimismo, cualquiera de estos puede tener un interés o relación con o sobre la organización (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995; citado en Falcão & Fontes, 1999, p. 1). Algo característico de los stakeholders es que, para que sean considerados como tal, deben contar con el atributo de personalidad, es decir, tener capacidad y voluntad para la toma de decisiones (Bernal & Rivas, 2012, p. 254).

Los stakeholders, en la teoría, también pueden ser divididos en clasificaciones, las cuales varían según diversos autores. Una de estas teorías los clasifica en stakeholders primarios y stakeholders secundarios; los cuales están delimitados por la necesidad de cada uno para la continuidad de la organización y sus operaciones (Freeman et al., 2007, p. 7). Otros autores los clasifican también como stakeholders internos y externos; teniendo como principal criterio el hecho de que forman físicamente parte de la organización o no (Freeman, citado en Bernal & Rivas, 2012, p. 254). Por su parte, Wheeler y Sillanpaa proponen clasificar

a los stakeholders en sociales y no sociales -también llamados directos o indirectos- tomando en cuenta el tipo de la relación que exista entre ellos y la organización en cuestión (Bernal & Rivas, 2012, p. 254). Sin embargo, con el paso del tiempo y en un mundo más interconectado, las clasificaciones de la teoría quedan atrás, pues las relaciones entre actores se hacen más complejas y las barreras para la clasificación más difusas; por lo cual, el proceso de clasificación de stakeholders está completo cuando estos están representados con una voz en los escenarios de participación (Bernal & Rivas, 2012, p. 254). Cabe mencionar que, los stakeholders identificados y la priorización que se les asigne no son estáticos, sino que estas valoraciones y consideraciones pueden verse afectadas por cambios externos, como sería, por ejemplo, algunas crisis en el entorno (Gonzalez-Perez et. al., 2021, p. 6)

Asimismo, los stakeholders son una parte primordial del éxito organizacional. Para Bourne (2009), gestionar buenas relaciones con los stakeholders clave es uno de los 3 elementos interconectados del éxito empresarial (p. 17). Estos tres elementos son: 1) La entrega de valor monetario o no, generado a través de tácticas y estrategias organizacionales; 2) La gestión de riesgos, lo cual aborda no solo minimizar los riesgos, sino también maximizar las oportunidades con el fin de responder a la incertidumbre; 3) La gestión de las relaciones, proceso que involucra equilibrar las necesidades y expectativas conflictivas de las partes interesadas (Bourne, 2009, pp. 17-20). Así, el término “gestión de stakeholders” está definido como el proceso en el que una empresa, específicamente un equipo, opta por gestionar las necesidades de los grupos de interés o actores involucrados. Por consiguiente, es necesario que dichas necesidades sean identificadas y poder conocer cuáles son las expectativas de cada uno de los stakeholders. De este modo, los actores involucrados y las organizaciones podrán llegar a un acuerdo y establecer los objetivos que desean alcanzar (Rajablu et al., 2015, como se citó en De Oliveira y Rabenchini, 2019, p. 131).

Para llevar a cabo la gestión de stakeholders se requiere realizar 3 pasos importantes, según el Project Management Institute (PMI). El primero es identificar cuáles son los stakeholders involucrados en el funcionamiento de la empresa; el segundo paso implica analizar las expectativas de estos, y, con base en ello, se implementan estrategias apropiadas para generar una buena relación con los mismos y contribuir al cumplimiento de objetivos organizacionales; por último, el tercer paso no solo consiste en llegar a un acuerdo entre las partes, sino también propone desarrollar estrategias para involucrar a los stakeholders en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos (Aragonés-Beltrán et al., 2017, p. 452; Project Management Institute [PMI], 2017, p. 24). Así, se puede afirmar que la gestión de stakeholders se da cuando una organización opta por integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés dentro de sus operaciones económicas y comerciales (Granda & Trujillo, 2011, p. 72).

Además, la gestión de stakeholders conlleva una serie de ventajas para las organizaciones que la implementan, ya que permite disminuir los riesgos en la implementación de proyectos, así como la reputación organizacional (Krick et al, 2006, p. 13). Asimismo, ayuda a las organizaciones a conocer el contexto real y necesidades del lugar en el que se lleva a cabo la intervención y aprender sobre los intereses de las partes involucradas, lo cual posibilita incrementar la confianza por parte de estas hacia la organización (Krick et al., 2006, p. 16). Así, por medio del conocimiento y recursos combinados y la oportunidad de participación, la gestión de stakeholders contribuye con la resolución de conflictos y la promoción del desarrollo social (CERES, 2007, citado en Calderón & Sánchez, 2016, p. 16).

1.3. Asociaciones sin fines de lucro

Las asociaciones sin fines de lucro son organizaciones conformadas por personas naturales o jurídicas que, a través de una serie de actividades, buscan un fin no lucrativo común; dicho fin perseguido puede ser de diferentes tipos, de carácter cívico, religioso, benéfico, cultural, político, gremial, deportivo, entre otros y no se debe buscar un beneficio patrimonial a través del reparto de ingresos (De Belaunde & Parodi, 1998, p. 20; Gallardo & Fernández, s.f., p. 3).

Las organizaciones sin fines de lucro son también conocidas como el tercer sector, el cual coexiste junto a los sectores público y privado, y, muchas veces, toma acción frente a funciones que no han sido cubiertas por ninguno de estos. Es común que estas organizaciones lleven a cabo proyectos que deberían ser realizados por el sector público, debido al impacto que tienen, pero en la práctica, esto no ocurre. Se dice que tienen un rol reduciendo las brechas entre el sector público y privado, porque tienen objetivos de impacto social, pero contribuyen a estos a través de la generación de empleo y de beneficios económicos (Cejudo-García et al., 2021, pp. 1- 22).

Como parte de sus actividades cotidianas, las organizaciones sin fines de lucro planifican, ejecutan y evalúan proyectos sociales. Un proyecto social está definido como una herramienta que permite la generación de un cambio, por medio de las iniciativas de los actores que interactúan dentro de un territorio o sector específico (Baca & Herrera, 2016). Por ello, se le entiende como una estrategia que permite la toma de decisiones de organismos públicos y sociales, dado que expresan soluciones a problemas de interés general y transforma una parte de la realidad (Perissé, 2019). Según (Candamil López, 2004), es considerado como un conjunto de actividades destinadas a generar el mayor nivel posible de bienestar material y espiritual en la población; así como al aumento en la calidad y la cantidad de vida de las personas en condiciones que permitan la equidad intergeneracional.

1.4. Definición de Desarrollo Sostenible

El término “Desarrollo Sostenible” tiene sus inicios en la literatura en los años 80, el cual surge con el fin de proporcionar una guía en la sociedad para brindar una solución ante el daño progresivo del medio ambiente y las desigualdades sociales (Ayuso, 2003, p. 44). Este consta de tres dimensiones: económica, ambiental y social (Fullana & Puig, 1997, como se citó en Ayuso, 2003, p. 24). En primer lugar, la dimensión económica implica que este desarrollo sostenible sea económicamente eficiente y se haga una correcta gestión de los recursos con el fin de que sean conservados para generaciones siguientes y perduren en el tiempo (Ayuso, 2003, p. 18). En segundo lugar, la dimensión ambiental busca realizar de forma sostenible los procesos ecológicos, el cuidado y preservación de la diversidad biológica y recursos naturales de las diferentes comunidades (Ayuso, 2003, p. 23). En tercer lugar, el desarrollo social implica que las necesidades básicas de las personas pueden ser cubiertas y cuenten con oportunidades para tener una mejor calidad de vida (Martins de Carvalho, como se citó en Gómez, 2020, p. 50), además de permitir un mayor control sobre sus vidas sin dejar de lado sus tradiciones y valores culturales, a fin de reforzar su identidad (Ayuso, 2002 p. 23).

Se lo considera también como un método que permite resolver los problemas globales actuales y lograr un mundo que cuente con un progreso económico extendido, en el que la pobreza extrema sea eliminada, un medio ambiente que se mantenga protegido frente a las degradaciones, y que se cuente con políticas orientadas al refuerzo de las diversas comunidades (Sachs, 2017, p. 20). Al ser el desarrollo sostenible una tendencia global, las Naciones Unidas presentó en el año 2015 la Agenda 2030, junto a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que abordan las diferentes problemáticas sociales y ambientales, y ayudan a asegurar la prosperidad de la humanidad (Naciones Unidas, s.f.) y que también promueven el crecimiento económico, socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible (Sachs, 2017, p. 20). Para lograr el cumplimiento de estos ODS es necesario garantizar una buena gobernanza, no sólo por parte de los gobiernos, sino también de las empresas, debido a que las operaciones del sector corporativo tienen una gran influencia en el cuidado del medio ambiente y la erradicación de la pobreza en las comunidades involucradas; y, de no actuar correctamente, podría generarse impacto negativo en estas dos dimensiones (Sachs, 2017, p. 21).

Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) (s. f.-b) el sector turístico puede impactar directa o indirectamente en todos los ODS, inclusive, este sector ha sido involucrado en los ODS 8, 12 y 14; los cuales abordan el crecimiento económico y empleo decente, producción y consumo responsable y protección de océanos y vida submarina. Asimismo, el turismo - gestionado de manera responsable - puede ser una herramienta de progreso comunitario y generar un impacto positivo en las comunidades, tener una mejor cadena de

valor, junto a una mayor generación de ingresos, así, de forma indirecta, incrementan las oportunidades de educación para los habitantes, se mejora su salud, se puede lograr el acceso a agua y servicios de saneamiento (Organización Mundial del Turismo [UNWTO], s. f.-a). El turismo sostenible supone también una reducción de la desigualdad de género, pues permite fomentar la empleabilidad en poblaciones de difícil inserción laboral, como las mujeres (Simancas et al., 2020, pp. 378-379).

1.4.1.El Desarrollo Social

Debido al enfoque del presente trabajo de investigación, se considera pertinente poder desarrollar a profundidad el desarrollo social en el siguiente apartado. De acuerdo con Breña et al. (2020), el desarrollo social busca que se promueva la inclusión y se garantice la seguridad de las personas, además, abarca aspectos de acceso a salud, educación de calidad y empleabilidad de los ciudadanos (p.35). Para lograr este desarrollo social, se requiere que las naciones integren esfuerzos y generen estrategias para disminuir sus niveles de pobreza, desigualdad, exclusión y la vulnerabilidad de ciertos grupos poblacionales (Breña et al., 2020, p. 123).

El progreso social es otra forma de llamar al desarrollo social. Este es definido como la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, y formular medidas con el fin de que ellos y las comunidades puedan mejorar su calidad de vida y contar con las condiciones que les permitan desarrollar y alcanzar su máximo potencial (Social Progress Imperative, 2018, citado en Cruces et al. 2020, p. 22).

Con relación a ello, se puede acudir a la explicación que da Amartya Sen sobre qué significa lograr el desarrollo en una sociedad. De acuerdo con Sen (2000), el desarrollo puede entenderse como la expansión de las libertades que disfrutaban las personas, en todos los aspectos (p. 3). Además, para lograrlo, es necesario ver más allá de la libertad económica, pues, si bien los bienes monetarios pueden ser un medio para el logro de estas libertades, dicho logro depende también de otras instituciones sociales, como las de salud o educación, y de las encargadas de asegurar los derechos políticos o humanos (Sen, 2000, p. 3).

Estas libertades son, muchas veces, limitadas por ciertos factores, como la pobreza, la escasez de oportunidades, las privaciones sociales sistemáticas y el abandono en el que suelen encontrarse los servicios públicos; y para lograr el desarrollo, es necesario eliminar todas estas limitantes (Sen, 2000, p. 3). Se habla de una diversidad de libertades: política, de calidad de vida, económica, de acceso a organizaciones, valores, de acceso a instituciones e instrumentos; las cuales interactúan entre sí y son a las que todo ciudadano debería poder acceder, ya que, con las oportunidades sociales obtenidas de estas libertades, los individuos

pueden elaborar sus realidades, trazar su propio destino y ayudarse mutuamente (Sen, 2000, p. 7).

1.5. Definición del concepto de turismo sostenible y sus principales características

En el año 1992, el World Travel and Tourism Council (WTTC), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Consejo de la Tierra, trabajaron juntamente con la finalidad de elaborar la Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo, la cual buscaba un desarrollo sostenible. Es así que la OMT (1994) determina que son tres los pilares fundamentales del turismo sostenible: equilibrio, calidad y continuidad. En primer lugar, según Ayuso (2019) la sostenibilidad del sector turístico tiene como base brindar una estancia de calidad a los visitantes y mejorar la calidad de vida de las comunidades, a través de los puestos de trabajo, reconocimientos y flujos de ingresos provenientes de diversas actividades afines (p. 8). En segundo lugar, la continuidad es imprescindible para que la actividad sea prolongable en el tiempo; por tal motivo, los recursos deben ser empleados de manera razonable y evitar la sobreexplotación. Finalmente, el equilibrio radica en el control del turismo y medio ambiente, así como en la inversión y reparto de riquezas de manera equitativa entre los residentes de las comunidades que realizan actividades turísticas (Ayuso, 2019, p. 9).

Según Cardoso (2006) el principal interés es conceptualizar al turismo desde diversos enfoques sostenibles para que las comunidades puedan llevar una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza, conservándola, protegiéndola y restaurándola” (p. 8). Para ello se señala que, dentro del sector turístico, el desarrollo y planificación se debe realizar bajo las decisiones locales, por lo que esta actividad debe generar empleos para los habitantes de los pueblos indígenas. Asimismo, es crucial que se apoye a la identidad, cultura e intereses de los mismos (Cardoso, 2006, p. 8).

Por tal motivo, el turismo sostenible es aquel que “tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (Organización Mundial del Turismo, 2021). En ese sentido, esta forma de turismo emplea de manera eficiente los recursos naturales, pues así no se pondrá en riesgo la diversidad biológica de la comunidad en la que se lleva a cabo esta actividad. Así también, respeta y protege la identidad sociocultural de las poblaciones, por lo que contribuye a la tolerancia intercultural y a la conservación del patrimonio, tanto tangible como intangible (Organización Mundial del Turismo, 2021). Finalmente, asegura oportunidades de empleo estables a largo plazo, los cuales generan beneficios económicos justos para los actores involucrados (Organización Mundial del Turismo, 2021).

Continuando con lo mencionado anteriormente, la sostenibilidad de la actividad turística se basa, no solo en brindar un buen servicio con elementos diferenciadores como lo vivencial y exploratorio, sino también en mejorar la calidad de vida de los pobladores. Así, el turismo sostenible se caracteriza por su durabilidad, por lo que los recursos deben ser utilizados de manera razonable, con el fin de evitar la sobreexplotación (Ayuso, 2019, p. 19).

Adicionalmente, el turismo sostenible contribuye a la interculturalidad, dado que se generan interacciones entre los turistas y los pobladores, quienes comparten sus valores tradicionales. Esto permite el respeto a la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas. Finalmente, garantiza la viabilidad de la industria turística a largo plazo y vela por la riqueza que generan estas actividades sobre los habitantes (Lázaro, 2005, citado en Ayuso, 2019, p. 7).

1.5.1. Clasificaciones y visiones del turismo sostenible

Según Ayuso (2019), el turismo sostenible se clasifica en las siguientes tres categorías (ver Tabla 1).

Tabla 1: Categorías del turismo sostenible

Categoría	Definición	Ejemplos
Categoría 1	Turismo sostenible que atiende, únicamente, a la conservación natural de las comunidades nativas.	Ecoturismo Agroturismo Turismo de descanso Turismo de naturaleza
Categoría 2	Turismo sostenible que conserva el medio ambiente con actividades de cultura local y patrimonio histórico.	Turismo de aventura Turismo medicinal Turismo especializado Turismo de afinidad
Categoría 3	Turismo sostenible que preserva el medio ambiente, a través de actividades educativas y culturales sobre el entorno local y, además, promueve el desarrollo sostenible en las comunidades, debido a que mejoran su calidad de vida por medio de la actividad turística. A su vez, promueve el reparto justo de riquezas y vela por los derechos de los trabajadores del sector turístico.	Turismo de aventura Turismo rural Turismo cultural - histórico Turismo gastronómico

Adaptado de Ayuso (2019).

Ayuso (2003) sostiene también que las visiones del turismo sostenible son cuatro, como se explica en la Tabla 2 (pp. 45-46).

Tabla 2: Visiones del turismo sostenible

Visiones	Definición
Sostenibilidad económica del turismo	El objetivo principal es la viabilidad de las actividades. La estrategia para emplear es el refuerzo, modernización y diferenciación de los servicios turísticos.
Turismo ecológicamente sostenible	Se orienta a la protección de los recursos naturales y ecosistemas, por lo que se restringen las visitas para evitar la degradación de estos espacios.
Desarrollo turístico sostenible	Combina las visiones anteriores, por lo que hace énfasis en la viabilidad económica y reconoce la importancia de proteger el medio ambiente.
Turismo como parte de una estrategia de desarrollo sostenible	Es un criterio de desarrollo económico ecológicamente sostenible en el que resalta la importancia del equilibrio e integra las visiones mencionadas.

Adaptado de Ayuso (2003).

2. Marco Teórico

2.1. Modelo CSR – Europe – Orse – Forética

La principal red de negocios europea para la Responsabilidad Social Empresarial, CSR Europe, junto con el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, ORSE, elaboraron un manual en el que se proponen una serie de herramientas (ver Anexo A), que buscan ayudar a las organizaciones en la identificación de temas planteados por sus stakeholders y en la elección de buenas prácticas para satisfacer sus necesidades (ORSE et al., 2009).

En la primera parte de la guía se encuentra la identificación de los grupos de interés, en donde es importante priorizarlos y comprender sus expectativas y preocupaciones, para dar paso al diálogo y comunicación transparente y, a su vez, generar valor (ORSE et al., 2009, p. 6). En esta etapa también se debe garantizar la alineación del desarrollo sostenible con los intereses de los stakeholders por medio de la interacción con la organización, por lo cual la guía sugiere jerarquizar los riesgos, categorías y requerimientos para proceder a clasificar a los actores (ORSE et al., 2009, p. 7). Asimismo, la guía propone los métodos a emplear para cumplir con la satisfacción de objetivos y necesidades (ORSE et al., 2009, p. 10).

En la segunda parte del manual, se presentan los paneles de grupos de interés, en los cuales se explica detalladamente el vínculo que presentan con las organizaciones, además, ayudan a mejorar el buen gobierno corporativo y a incrementar los niveles de credibilidad, debido a que es una manera innovadora de generar el diálogo con los stakeholders (ORSE et al., 2009, p. 14).

2.2. Modelo de Ethical Accountability – Noos

El manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés ha sido elaborado por el Instituto Noos y Telefónica, con la finalidad de dar a conocer los procesos y herramientas que deberían ser implementados y utilizados por las empresas para lograr un mayor compromiso con sus grupos de interés y, al mismo tiempo, contribuir con el desarrollo sostenible, sin dejar de lado el desarrollo económico y financiero de las misma (Krick et al., 2006, p.10). Con la finalidad de lograr una relación con stakeholders orientada a los resultados, el modelo de Ethical Accountability sugiere que se lleven a cabo cinco pasos (ver anexo B): pensamiento estratégico, análisis y planificación, fortalecimiento de las capacidades de relación, diseño del proceso de relación con stakeholders y, finalmente, actuación y revisión (Krick et al., 2006, p.10).

Acuña (2012) asegura que este modelo permite a las organizaciones contar con un análisis más profundo de los stakeholders con los que interactúa, dado que propone trabajar en etapas y recomienda herramientas organizacionales para abordar los análisis. Así, señala que para esta guía es de mucha importancia recurrir a la comunicación e interacción constante entre las partes involucradas (p. 7).

2.3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood

El modelo de Mitchell, Agle y Wood busca, principalmente, una clasificación de los stakeholders con los que cuenta una empresa u organización. La priorización de cada uno de los stakeholders se basa en la preponderancia de los mismos, conocido en inglés como *Saliency Model* (De Oliveira & Rabechini, 2019, p. 132). Para lograr esta calificación, los stakeholders de una organización deben ser evaluados en base a tres diferentes atributos: poder, legitimidad y urgencia (Mitchell et. al, 1997, p. 853).

Para empezar, será útil definir qué puntos son considerados para evaluar el *poder* que tiene un stakeholder. Mitchell et al. (1997) proponen que esta cualidad consiste en la probabilidad que tiene un actor al imponer sus intereses o deseos, en caso lo quisiera, a pesar de que el resto de stakeholders o la misma organización se opusiera a ello (p. 865). Asimismo, se debe evaluar la *legitimidad* que presentan los stakeholders con respecto a la empresa u organización. Dicha legitimidad debe ser entendida como las estructuras o comportamientos socialmente aceptados de cada uno de los actores (Mitchell et al., 1997, p. 866). Es decir, cuando a estos stakeholders les es posible exigir un determinado comportamiento por parte de la organización (Baro, 2012, p. 143). Por último, está la evaluación de la *urgencia*. Para determinar la urgencia, es necesario tomar en cuenta dos criterios: la sensibilidad al tiempo, es decir que la solicitud o relación está limitada por un tiempo de entrega o cumplimiento

específico; y la criticalidad, entendida como la importancia y relevancia que tiene este pedido o relación para el stakeholder (Mitchell et. al, 1997, p. 867).

2.4. Modelo de Gardner

El modelo desarrollado por Gardner (Anexo C) se enfoca en clasificar a los stakeholders, tomando en cuenta las variables de “poder” y “grado de interés”, las cuales son demostradas dentro de las estrategias de las organizaciones. Asimismo, este se utiliza para indicar el tipo de relaciones que deben surgir entre la organización y cada uno de los actores involucrados, con la finalidad de establecer una planificación más específica en cuanto a las acciones que se deben realizar para satisfacer las necesidades de cada stakeholder (Acuña, 2012, pp. 9 - 10). Asimismo, según Bernal y Rivas (2012), Gardner aborda la matriz de poder - interés y poder - dinamismo, lo cual será indispensable para realizar la caracterización y ponderación de los stakeholders (p. 259).

De acuerdo con los resultados obtenidos, las estrategias a implementar podrán ser mejoradas para aumentar la efectividad en la toma de decisiones, dado que conlleva a un relacionamiento efectivo según el tipo de stakeholder (Gómez & Jiménez, 2015, p. 21).

2.5. Modelo de Corporación Financiera Internacional (IFC)

La IFC cuenta con un manual de prácticas sugeridas en materia de gestión de stakeholders y cómo manejar las relaciones con los actores sociales, el cual ha podido ser desarrollado gracias a la continua colaboración con clientes y se ha podido profundizar las reflexiones sobre el tema (IFC, 2007, p. 1).

El modelo de IFC está conformado por ocho componentes básicos para lograr la relación con los stakeholders, los cuales están definidos en este orden y de la siguiente manera: identificación y análisis de los actores sociales, divulgación de la información, consultas con los actores sociales, negociación y asociaciones, gestión de las reclamaciones, participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos, elaboración de informes para los actores sociales y, finalmente, funciones de gestión. Estos pasos les permitirán a las organizaciones planificar y mantener buenas relaciones con los actores involucrados, bajo una visión de largo plazo (IFC, 2007).

3. Modelos elegidos para identificar y gestionar a los stakeholders de una organización

3.1. Consideraciones para la selección de los modelos elegidos

Tras el análisis respectivo de cada uno de estos modelos teóricos, se han considerado ciertas variables para la elección de los que serán empleados para un análisis más profundo.

Las cuales pueden ser visualizadas en la Tabla 3. Sin embargo, hay algunos criterios que requieren de una explicación más detallada.

Una de estas es la presencia de herramientas de gestión, las cuales complementan la teoría propuesta. Ante esto, los modelos que proponen el uso de matrices o asignación de puntajes son el Modelo de Mitchel, Agle y Wood, pues en la literatura se encuentra una matriz complementaria propuesta por Falcão y Fontes (1999) para realizar la ponderación de cada uno de los actores, de acuerdo con diferentes criterios y características que abordan la legitimidad, urgencia y poder. Asimismo, el manual de Krick et al. (2006) propone una variedad de matrices, tablas y herramientas para cada etapa del stakeholder engagement. Así, no se limita a identificar y clasificar únicamente a los actores involucrados -como se da en el resto de los modelos-, sino que se los evalúa con una puntuación y se soporta en instrumentos que permiten mejorar la relación con los mismos.

Algo a resaltar, sobre todo en el modelo de *Ethical Accountability* es el proceso que sugiere llevar a cabo. Este no solamente permite identificar y clasificar a los stakeholders, sino gestionar también una relación. Asimismo, cabe resaltar que consta de un ciclo por etapas, en donde los hallazgos de una de estas se interrelacionan con secciones de las siguientes fases, todo ello con el fin de tener un plan final más desarrollado para gestionar mejor y, además, evaluar la red colaborativa a llevar a cabo.

Tabla 3: Comparativa de variables para la selección de modelos

Variable/Modelo	Modelo CSR	Modelo Ethical Accountability	Modelo de Mitchell, Agle y Wood	Modelo de Gardner	Modelo de IFC
Tiene contenido respecto a la teoría de stakeholders	No	No	Si	No	No
Establece información para identificar a los stakeholders	Si	Si	Si	No	Si
Asigna características para clasificar a los stakeholders	Si	Si	Si	Si	No
Establece información para generar una relación con actores	Si	Si	No	No	Si
Herramientas y/o matrices para el proceso de gestión de stakeholders	No	Si	Si	No	No

Para sintetizar, en la Tabla 3 se puede visualizar que los modelos de Ethical Accountability y el de Mitchell, Agle y Wood son los que cuentan con menos “No”- uno cada cual- en las cinco consideraciones de evaluación. Se observa que el modelo Ethical Accountability no brinda información detallada sobre la teoría de stakeholders desde una perspectiva más académica, mientras que en el modelo de Mitchell et al. sí se puede encontrar esta información. Por el contrario, el modelo de Mitchell no posee información ni estrategias definidas para el proceso de relacionamiento con los stakeholders, mientras que el modelo de Ethical Accountability. Bajo estas premisas, ambos modelos podrían complementar las partes faltantes del otro, y por ello han sido elegidos.

3.2. Relación y complementariedad del modelo de Ethical Accountability y el de Mitchell, Agle y Wood

Al realizar un análisis de ambos modelos, se pudo identificar la oportunidad de que estos se complementen. Si bien el modelo de Krick et al. - también llamado Modelo de Ethical Accountability - ha demostrado ser más completo en cuanto a los diferentes procesos por etapas para la gestión de stakeholders de las organizaciones. De esta manera, sería una opción que las acciones para una identificación y clasificación más precisa se complementen con las características del modelo de prominencia (*saliency model*) de Mitchell, Agle y Wood.

La evaluación de las variables de Poder, Legitimidad y Urgencia podrían ser incorporadas en análisis a profundidad de algunos procesos del modelo de Krick et al. La legitimidad se tiene en consideración dentro del manual de Ethical Accountability, durante la etapa del Análisis y planificación de la relación, en el subproceso de Aprendizaje sobre los stakeholders y sus representantes. En esta se sugiere evaluar los factores clave en la identificación del perfil de los stakeholders, entre ellos la legitimidad del representante de un stakeholder, es decir, la persona con la que se generará la conversación o relación directa, y se deberá tomar en cuenta si esta tiene legitimidad en términos de apoyo o conocimiento.

Por otro lado, el poder es también un factor al que se hace referencia en el modelo de Ethical Accountability para priorizar a los stakeholders identificados; esto ocurre en la primera etapa de Definición e identificación de stakeholders, específicamente en el proceso de Orden de prioridades de los stakeholders y temas. En este, la sugerencia del manual es categorizar a los stakeholders de una organización, teniendo en cuenta dos variables: el nivel de influencia de estos y su grado de dependencia respecto de la organización - orientado al proyecto, objetivo o línea de negocio en cuestión. El nivel de influencia hace referencia al impacto que tienen los stakeholders sobre la organización, lo cual también puede ser traducido en el poder que estos actores tienen para, por ejemplo, restringir el acceso a recursos, contribuir u obstaculizar la innovación, dañar o mejorar la reputación de la

organización, entre otros. Teniendo en consideración el tema del poder, es posible asociarlo con la variable del mismo nombre del modelo de Mitchell et al., pues se le podría dar mayor precisión a la concepción del término al aplicar la Matriz de Poder del modelo de prominencia, subdividida en medios coercitivos, de recursos y medios simbólicos del poder (ver Anexo F, Tabla F1).

En cuanto a la variable de dependencia, se habla de en qué medida dependen los stakeholders de las acciones y resultados de una organización. Esta dependencia puede ser financiera, directa o indirecta, de deterioro o de las operaciones, etc. Así, los actores con una alta o baja dependencia y que presenten mucha, mediana, poca o ninguna influencia, deberán ser ubicados en la siguiente matriz (ver Figura 1).



Además de la opción de clasificación y ubicación de los stakeholders en dicha matriz, el manual de Ethical Accountability propone tomar distintas acciones sujetas al alto o bajo nivel o grado de influencia y dependencia. Estas acciones se ven a mayor detalle en la Figura 2.

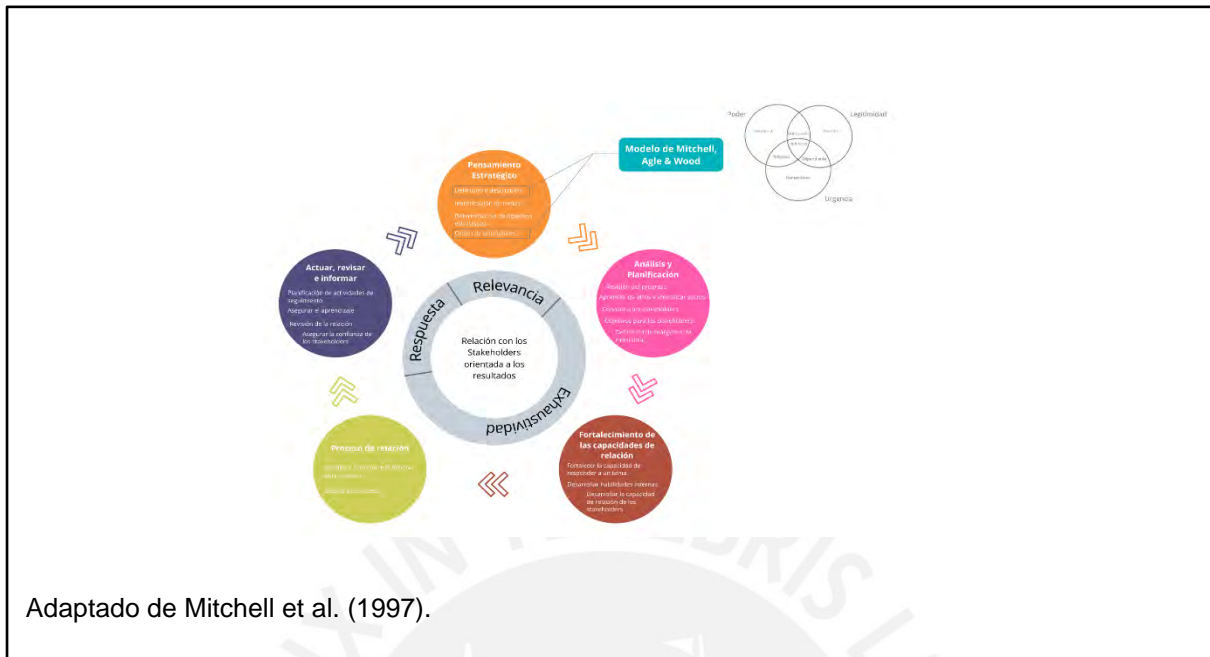
Figura 2: Matriz de Influencia y Dependencia de Stakeholders

		Nivel de Influencia de los stakeholders en la organización	
		Bajo	Alto
Grado de dependencia de los stakeholders respecto de la organización	Alto	Tratamiento justo - honrar los compromisos con estos stakeholders según las políticas de la compañía, la reglamentación y las normas de la industria; de lo contrario, tratar de mantener a los stakeholders satisfechos dentro de los límites de una relación costo-beneficio equilibrada.	Amenaza u oportunidad estratégica - invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
	Bajo	Baja prioridad - ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.	Mantener la participación e información, pero asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los stakeholders de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.

Fuente: Krick et al. (2006).

Con esta información, se puede evidenciar que, la dimensión de urgencia del modelo de Mitchell et al. no es abordada desde el manual de Ethical Accountability, por lo cual, podrían ser incluidas para un análisis integral de las características de los stakeholders, al hacer uso de las matrices del año 1999 de aplicación. Esto contribuiría también a priorizar las necesidades que deben ser atendidas, contribuir a la planificación posterior y determinar los márgenes de maniobra, es decir, qué expectativas puede satisfacer la organización y conocer las posibilidades y limitaciones del proceso de relación. En este sentido, se ha optado por realizar una interrelación gráfica entre ambos modelos donde se destaca los subprocesos del modelo de Krick et al. que podrían ser vinculados con la estrategia propuesta por Mitchell et al.; la cual se presenta a continuación (ver Figura 3). Los procesos elegidos serían la *Definición y descripción de los stakeholders* y el de *Orden de las prioridades*. En el primero, el manual propone que los stakeholders de una organización sean plasmados en un Mapa de Stakeholders, en el cual, estos serían clasificados en grupos y subgrupos, donde los grupos pueden ser empleados, proveedores, gobierno, inversores, competencia, entre otros y los subgrupos brindan un mayor detalle de cada uno de estos. Así, el manual sugiere clasificar a los stakeholders por su naturaleza, mientras que el modelo de prominencia propone identificar los tres atributos propuestos en cada uno de los stakeholders. Por lo mismo, se ha considerado que podría ser un buen complemento para evaluar las cualidades, el tipo de relación con cada uno de estos actores y, además, el nivel de relevancia de cada uno de ellos, con el fin establecer las prioridades del proyecto o programa en cuestión; algo que permite el modelo de Mitchell, Agle y Wood.

Figura 3: Relación y complementariedad de los modelos de Ethical Accountability y Mitchell, Agle y Wood



Con relación al proceso de “Cómo aprender de otros e identificar socios potenciales”, se puede indicar que existe una relación indirecta con el Modelo de Mitchell, Agle y Wood, puesto que implica un proceso de aprendizaje e innovación para las organizaciones. Esto, genera que las prácticas mejoren y, por ende, el desarrollo de nuevas herramientas, estudios y normas, las cuales permiten abordar a los actores involucrados. Adicionalmente, se logra entender y conocer la relevancia de cada uno de los stakeholders y su función dentro de la organización.

3.3. Modelo elegido para el análisis de la Gestión de Stakeholders

3.3.1. Sobre el modelo

Como se explicó en el punto 2.2 de este capítulo, el modelo de Ethical Accountability propone 5 etapas para el relacionamiento con los stakeholders y el stakeholder engagement.

La primera etapa es la de pensamiento estratégico, cuyo objetivo es establecer las razones para estrechar relaciones con los stakeholders de la organización y analizar qué motivos tienen estos para involucrarse con la organización (Krick et al., 2006, p. 22). Para dicha etapa, es preciso iniciar con definir y describir a los actores de la organización; determinar cuáles son los objetivos para relacionarse con los stakeholders, es decir, tener claras las razones para generar y desarrollar esta relación, lo cual incluye, entender los beneficios que ésta generaría (Krick et al., 2006, p. 33). Adicionalmente, las organizaciones deben identificar los temas, lo cual consiste en entender sus necesidades, intereses y motivaciones (Krick et al., 2006, p. 38), para que, luego, se puedan ordenar las prioridades,

a modo de asegurar una buena gestión de tiempos, recursos y expectativas (Krick et al., 2006, p. 39).

La segunda etapa es la del análisis y planificación de la relación, la cual está dividida en cinco subprocesos; iniciando con la evaluación del progreso, lo cual requiere saber y comprender cómo gestionan la organización algunos temas que fueron identificados en los hallazgos previos, cuáles son sus políticas en relación con ello y sus expectativas (Krick et al., 2006, p. 51). El subproceso siguiente consta de aprender de otros e identificar socios, principalmente al saber qué es lo que otros hacen en cuanto a la gestión de stakeholders, a modo de conocer las buenas prácticas en el tema y, además, conocer potenciales aliados con los que se podría generar una relación (Krick et al., 2006, p. 58). Posteriormente, la organización debe evaluar sus actuales relaciones y elaborar objetivos específicos para cada uno de los grupos de stakeholders. Para lo cual es importante saber qué tipo de relación se tiene con un stakeholder, clasificarla y considerar de qué manera se la organización puede profundizar dicha relación y por medio de qué actividades (Krick et al., 2006, p. 61).

El cuarto subproceso de esta etapa consta del aprendizaje de los stakeholders y sus representantes. Dicho paso, se refiere a la capacidad que tiene una organización de conocer a representantes formales e informales de los actores involucrados y sugiere la elaboración de perfiles para cada uno de ellos, tomando en cuenta factores como las expectativas, conocimiento en los temas, voluntad de participar, contexto cultural, entre otros (Krick et al., 2006, p. 63). Y, por último, el quinto subproceso es la verificación de compromisos de recursos y definición de "márgenes de maniobra", cuyo fin es asegurar que la organización esté en la capacidad administrativa y cuente con recursos disponibles para lograr estas relaciones y, con base en ello, defina el plan de acción respecto a qué situaciones atender y cuáles no (Krick et al., 2006, p. 66).

Por su parte, la tercera etapa es el fortalecimiento de las capacidades relacionales. En la que se busca que la organización y los stakeholders de la misma cuenten con sistemas y habilidades organizacionales necesarias para el logro de una relación productiva exitosa, y está conformada por tres subprocesos (Krick et al., 2006, p. 70). El primero es el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la compañía, cuya finalidad es priorizar efectivamente los temas y relaciones con los stakeholders y fortalecer la gestión en temas de responsabilidad empresarial (Krick et al., 2006, p. 75). El segundo subproceso es el desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders, en el cual propone que se analice las habilidades internas requeridas por parte de la organización para generar una buena relación con los stakeholders y, además, sea capaz de generar un plan de acción (Krick et al., 2006, p. 80). Por último, el tercer proceso es considerar los requerimientos de relación de los stakeholders, en el cual es importante identificar las

barreras que limiten el logro de una buena relación y, además, conocer las carencias de capacidad de estos stakeholders (Krick et al., 2006, p. 81).

La cuarta etapa, la de Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders, consta de 2 subetapas y su propósito es la implementación de procesos de relación que estén alineados a las expectativas de los stakeholders y objetivos organizacionales, para lo cual es viable implementar diversas herramientas que contribuyan a entablar una relación, como reuniones, llamadas asesoramientos, foros, entre otros (Krick et al., 2006, p. 84). En este sentido, el primer subproceso de la cuarta etapa es la identificación de los métodos de relación más efectivos, sobre todo, el factor clave de este es elegir la combinación correcta dichos métodos y técnicas para cada situación, organización o stakeholder (Krick et al., 2006, p. 87). El otro subproceso es el diseño del proceso de relación, en el cual se debe tomar en cuenta aspectos identificados previamente, con el fin de asegurar que la relación permita el alcance de objetivos y exista una buena gestión (Krick et al., 2006, p. 106).

Por último, se encuentra la quinta etapa del manual: la implementación y revisión de la relación, en la que los conocimientos, experiencias y acuerdos pueden ser convertidos en decisiones y planes de acción, y que además se encuentra dividida en dos subetapas. La primera es la creación de un plan de acción, y la segunda es informar y generar confianza en los stakeholders, subetapa en la que se da a conocer a los stakeholders las decisiones que han sido tomadas a partir de la relación generada (Krick et al., 2006, p. 113).

3.3.2. Casos de aplicación del Modelo de Ethical Accountability

Tras la correspondiente revisión de información se encontró que, a pesar de que el modelo ha sido publicado hace un tiempo considerable, hay pocos documentos académicos en los que haya sido aplicado para la investigación.

El manual para la gestión de stakeholders de Krick et al. ha sido utilizado como una referencia teórica en una investigación de la Universidad de la Costa, con el fin de analizar la gestión de las partes interesadas para el logro de los objetivos organizacionales del Parque Industrial de Malambo en Barranquilla y entender cómo la gestión de stakeholders podría aportar al desarrollo de responsabilidad social (Charris, 2020). Así como también en la investigación de Volpentesta (2017): Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas, a modo de describir conceptos.

Adicionalmente, las herramientas que se encuentran en el manual han sido empleadas para realizar otra tesis de licenciatura, titulada “La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, Región Loreto”, elaborada por Cachay y Delgado (2019). El propósito de esta investigación fue

plasmar evidencia de impacto positivo que tiene la gestión de stakeholders en las fases de Planificación e Implementación de proyectos sociales y contribuya a la sostenibilidad de este (Cachay & Delgado, 2019). Este trabajo concluye que el modelo de Krick cuenta con herramientas que permiten un análisis integral con criterios esenciales para el estudio de caso realizado, además de ser útil para establecer una propuesta de mejora para “Mamás del Río”.

Otro caso aplicativo, que desarrolló a mayor profundidad este modelo, encontrado fue en el sector social peruano, al evaluar el modelo de Ethical Accountability como herramienta para el logro del objetivo organizacional de la ONG Fútbol Más, en Perú (Campos et al., 2018). Las variables para desarrollar en esta tesis fueron cada una de las etapas indicadas en el modelo y se requirió un análisis cualitativo para estas. Para el estudio realizado por Campos et al. (2018) se eligió un grupo específico de stakeholders de la ONG: los apoderados y beneficiarios, con el fin de conocer qué aspectos del proceso del stakeholder engagement permiten el logro del compromiso de estos (p. 5) y, en consecuencia, el cumplimiento del propósito organizacional.

Tras analizar la información encontrada respecto al modelo de Ethical Accountability, se considera que es viable poder desarrollar una investigación en base a este modelo a futuro y adaptarla a una organización del sector turístico que tenga un fin social.

3.4. Modelo complementario: Modelo de Mitchell, Agle y Wood

3.4.1. Sobre el modelo

El modelo de Mitchell, Agle y Wood fue publicado en el año 1997 y para su desarrollo, los autores requirieron realizar una investigación del *status* de ese entonces sobre la gestión de stakeholders, especialmente para entender el término “stakeholder” y cuál ha sido su evolución en el tiempo, acudiendo a autores como Freeman, Cornell y Shapiro, Savage, Brenner, entre otros (Mitchell et al., 1997, p. 858). Así también, debido a la naturaleza de este modelo y a la estrategia que propone, los términos como poder, legitimidad y urgencia requirieron también una revisión de la literatura de otros autores (1997, p.869).

Luego de la búsqueda y revisión de bibliografía, se ha encontrado el empleo de este modelo de gestión de stakeholders en ciertos proyectos y artículos académicos. Uno de estos recursos es una tesis de posgrado, que busca emplear el modelo para la identificación de los stakeholders en la empresa de acueducto de Bogotá. Se empleó el gráfico del modelo y complementa con las matrices propuestas por Falcão y Fontes (1999) para asignar un valor al grado de legitimidad, poder y urgencia de cada uno de los actores identificados. Es relevante también conocer las expectativas de los stakeholders de las organizaciones; por ello, a través de metodologías cualitativas, Naranjo (2005) recolectó dicha información y se

comparó con las expectativas e intereses que tiene la organización. Esta información obtenida por medio de entrevistas facilita el ejercicio de la matriz de variables (Naranjo, 2005, p. 51).

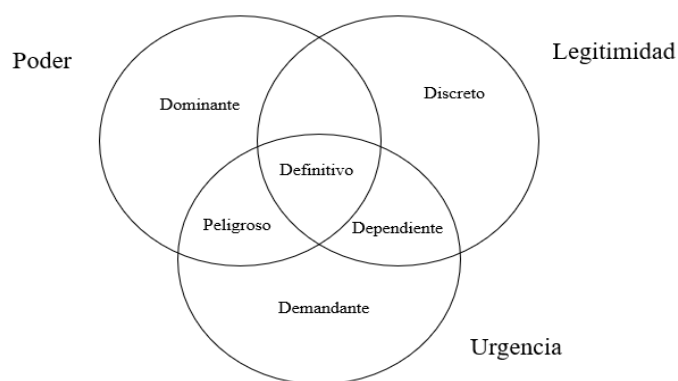
La teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997) también ha servido de base para la investigación realizada por Falqueto et al. (2020), la cual busca conocer el rol de los stakeholders en el planeamiento estratégico del sector de educación superior en Brasil. El primer paso fue la identificación de los stakeholders. Para dicho proceso, Falqueto et al. (2020) recurrieron a las entrevistas de miembros de áreas administrativas y académicas de la universidad, a fin de resumir qué organizaciones y grupos eran vistos como stakeholders o no. Con el fin de poder clasificar como actores definitivos a las entidades de auditoría externa, el gobierno, el consejo universitario, el departamento de planeamiento y presupuesto, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Planeamiento y Presupuesto (Falqueto et al., 2020, p. 1050). El análisis basado en el modelo permite conocer hacia dónde se está orientando la visión de los gerentes de las organizaciones, luego de conocer cómo estos stakeholders y sus necesidades son considerados.

En síntesis, con la información de esta investigación se puede decir que el modelo de Mitchell permite conocer la orientación de las prioridades de las organizaciones.

3.4.2. Factores relevantes del modelo

Los autores del modelo justifican que el uso de estos tres criterios para la evaluación de sus stakeholders permite a las organizaciones y a sus líderes la priorización de acciones y actividades, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de sus stakeholders y el grado conseguido para estos en cada uno de los atributos (Falqueto et al, 2020, p. 1042). Para entrar a mayor detalle respecto a la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997), los autores proponen que los stakeholders sean clasificados en base a las 3 variables principales del modelo de preponderancia (*Saliency*): poder, legitimidad y urgencia; y sean asignados a alguna de las 7 clasificaciones mostradas en la Figura 4.

Figura 4: Modelo de atributos y prominencia de Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Mitchell et al. (1997).

Para brindar un mayor detalle, las categorías y subcategorías están definidas en la Tabla 4.

Tabla 4: Categorías de los Stakeholders, Mitchell et al. (1997)

Categoría	Subcategorías	Descripción
Latentes	Durmientes	Stakeholders con grado de poder
	Discretos	Stakeholders con grado de legitimidad
	Demandantes	Stakeholders con grado de urgencia
Expectantes	Dominantes	Legitimidad + Poder. Las organizaciones tienden a dar mucha atención a este tipo de stakeholders
	Dependientes	Urgencia + Legitimidad. Son buenos receptores de los esfuerzos realizados por las organizaciones
	Peligrosos	Urgencia + Poder. Realizan sus solicitudes de intereses a través de canales formales. Pero tienen la posibilidad de hacer reclamos violentos en caso lo consideren necesario.
Definitivos	Definitivos	Poder + Legitimidad + Urgencia. Son los que deben ser priorizadas, porque cuentan con un mayor grado de prominencia

Adaptado de Mitchell, Agle y Wood (1997) y Baro (2012).

Un aspecto determinante que considerar en la gestión de stakeholders, al hacer uso del modelo de Mitchell, es que cada uno de los stakeholders posee un grado de dinamismo. Esto quiere decir que no son estrictamente inamovibles durante el proceso de identificación (Mitchell et al., 1997, p. 879). En muchas ocasiones, un stakeholder que fue considerado bajo una de las categorías, puede moverse hacia otra, dependiendo de factores externos o de acciones realizadas por el mismo (Mitchell et al., 1997, p. 880).

En el año 2021, los mismos autores que elaboraron el modelo a investigar en esta sección, realizaron una publicación en la que dan a conocer una perspectiva y una evaluación del modelo de Mitchell, Agle y Wood, 20 años después de su publicación. En dicho artículo realizan un análisis de los trabajos e investigaciones que han hecho uso del modelo propuesto, al cual llaman MAW-1997; así como también mencionan a los autores que han criticado el modelo o utilizado de base para proponer algo distinto en relación a la teoría de stakeholders (Wood et al, 2021).

En esta línea Wood et al. (2021), con base en las investigaciones correspondientes, concluyeron que la conceptualización de los stakeholders es comúnmente basada en las percepciones individuales de cada uno de los gerentes y, también en las prioridades comerciales o económicas que tenga cada organización; es decir, la clasificación de stakeholders sigue un procedimiento bastante subjetivo (p. 234). En síntesis, en el archivo original del modelo propuesto, Mitchell et al. sugieren que es importante que los gerentes o

líderes de las organizaciones sepan muy bien cómo se encuentra su entorno y sepan cuáles son los requerimientos o la voluntad a los que deban dar prioridad (1997, p. 882).

3.4.3. Proceso de implementación del modelo en las organizaciones

Otros autores también han podido evaluar la metodología que sigue el modelo de Mitchell y han realizado sugerencias para el análisis de stakeholders teniendo en cuenta los factores principales evaluados en el modelo de 1997. Uno de estos casos es la propuesta de Falcão y Fontes (1999), quienes sugieren ciertos instrumentos para la medición más precisa de cada una de las variables del modelo de Mitchell. Estos autores proponen tres matrices, una para cada criterio del modelo de Mitchell (ver anexo F).

La variable de poder es evaluada en distintos criterios: medios coercitivos, los cuales constan de fuerza física y armas; medios utilitarios o recursos, los cuales abarcan los materiales y bienes, financiamiento, medios logísticos y bienes tecnológicos o intelectuales; por último, los medios simbólicos, basado en el reconocimiento y estima. La variable de legitimidad se evalúa en dos niveles de deseabilidad: para la organización y para la sociedad. En la tercera variable, la urgencia, la sensibilidad temporal y la criticidad del requerimiento de los stakeholders (Falcão & Fontes, 1999). A cada uno de los actores se les asigna una evaluación del 0 al 3, de acuerdo con las percepciones que se tengan de cada uno de ellos. El valor 0 es cuando hay nula sensibilidad para ese actor en cuanto al criterio de la variable evaluada y el 3 cuando la organización es altamente sensible a las acciones o presencia del stakeholder. El grado total es estimado tras multiplicar los valores de cada criterio (Falcão y Fontes, 1999).

Finalmente, se consolidan las matrices de las tres variables (ver Anexo E, Tabla E4). Se colocan los mismos valores de totales para cada uno de los grados, para luego proceder a estimar un número normalizado. Este valor normalizado por criterio se halla al dividir el valor total entre el promedio de los actores. Luego, se procede a multiplicar el normalizado de cada variable -poder, legitimidad y urgencia- para tener un valor final, el cual seguirá finalmente el mismo proceso realizado anteriormente para contar con un número normalizado en proporción al promedio de todos los actores: el índice de preponderancia. Un valor menor que 1 implica que está por debajo de la media; lo cual no implica que este actor deba ser descartado en la consideración de las acciones o estrategias de una organización, sólo señala su situación actual (Falcão & Fontes, 1999). Es importante mencionar que no existe un método establecido para la asignación de estos valores, sino que se basa en las perspectivas, expectativas y experiencias de los miembros de la organización y cómo se ha estado llevando a cabo la relación con los actores evaluados.

3.4.4. Aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood en el sector turismo

Luego de revisar la bibliografía disponible, se logró encontrar la aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood en el sector turístico convencional y en el sector turístico orientado al impacto ambiental. El primer caso de aplicación se evidencia en la investigación realizada por Ortiz, Vargas, Nava y Castillo (2016), titulada “Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales”. El propósito de dicho artículo es identificar a los stakeholders relevantes para la industria hotelera y que influyan en la mitigación del impacto ambiental de las empresas del sector en mención. Como herramienta de apoyo, Ortiz et al. (2016) utilizaron el sistema de Rawlins (2006) y el modelo de atributos y prominencia de Mitchell, Agle y Wood (1997).

Como ocurre frecuentemente con el uso de este modelo, se inició con la identificación de stakeholders, para lo cual Ortiz et al. (2016) emplearon el sistema de Rawlins. Posteriormente, en la investigación de Ortiz et al. (2016) se identifican a los stakeholders con base en sus atributos y prominencia, empleado la metodología del modelo de Mitchell, Agle y Wood. Y lo realizan de acuerdo con la situación medioambiental.

En el sector hotelero, los clientes, el Gobierno y los operadores turísticos son los stakeholders que tienen la posibilidad de influir en el desarrollo de prácticas de responsabilidad ambiental sobre las empresas hoteleras (Ortiz et al., 2016, p. 114). Esta acción contribuye a la permanencia de un hotel en un mercado tan competitivo como el actual. Además, una correcta gestión de los stakeholders permite que el trabajo conjunto favorezca la protección ambiental desde las actividades realizadas y ser una organización que busque la promoción de la protección ambiental (Ortiz et al., 2016, p. 115).

En el segundo caso de aplicación, Avilés y Salessi (2019) presentan a la gestión de stakeholders en establecimientos hoteleros de zonas turísticas en la ciudad de Quito, Ecuador. En este, se determina la relevancia de trabajar con los stakeholders de las diferentes organizaciones e incluirlos en la toma de decisiones. Todo ello con el fin de que se incursione y desarrolle la responsabilidad social empresarial (RSE) (Avilés & Salessi, 2019). Por ello, los autores, a lo largo de su investigación, buscan identificar a las partes interesadas de los hoteles ubicados en las zonas especiales turísticas para caracterizarlas y determinar su relación con las organizaciones. Y para su análisis emplean el modelo de gestión de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood, y se analizan los atributos de poder, legitimidad y urgencia. En ese sentido, este modelo ha resultado fundamental para la determinación de las partes interesadas en el sector hotelero de Quito, puesto es aplicable para la realidad de la responsabilidad social empresarial en la ciudad (Avilés & Salessi, 2019).

Se evidenció la priorización en la satisfacción del cliente y la búsqueda de rentabilidad, dejando de lado a otros actores involucrados. Por el lado de la importancia atribuida a las partes interesadas, se observó que las que tienen un grado mayor son los trabajadores, luego están otros actores, como el gobierno, proveedores y clientes y, en último lugar están los habitantes de la zona (Avilés & Salessi, 2019). Del mismo modo, se observó que los sistemas de gestión implementados por las empresas hoteleras son básicos, debido a que no se considera la contribución del sector al cumplimiento de las ODS (Avilés & Salessi, 2019).

Luego de identificar a las partes interesadas, se determinan los objetivos de la organización con relación a las necesidades de sus stakeholders. A partir de los resultados obtenidos, los autores aplicaron el modelo de Mitchell, Agle y Wood, tanto para la toma de decisiones como para la distribución de recursos organizacionales. Así, consideran al modelo como un mecanismo que permite la gestión de los negocios, procurando su satisfacción y contribuyendo al logro de los objetivos (Mitchell et al., 1997, p. 870-871, como se citó en Avilés & Salessi, 2019).

Para la aplicación del modelo, los autores acudieron a las matrices de urgencia, legitimidad y urgencia y se asignaron valores a cada actor involucrado (ver Anexo G), obteniendo como resultado que los gerentes y administradores, accionistas y clientes son stakeholders definitivos, es decir, cuyas necesidades deben ser prioridad para atender; mientras que los habitantes de la zona turística fueron considerados como no stakeholder (ver Anexo G, Figura G4, Avilés & Salessi, 2019, p. 39). Esto implica que en las prácticas de RSE no tenían en consideración las necesidades de la población cercana al momento de su intervención.

3.4.5. Principales hallazgos del modelo en el sector

De acuerdo con el análisis de las fuentes presentadas en el apartado anterior, se puede concluir que el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) es de ayuda para conocer cuáles son los actores con mayor relevancia que deben ser atendidos desde la planificación de actividades de las empresas del sector turístico. Asimismo, este trabajo conjunto entre empresas y actores del entorno conlleva a que las empresas logren un impacto positivo socioambiental.

Sin embargo, por un lado, como se vio en la primera investigación presentada, para realizar un análisis más completo del estado de los stakeholders, sus necesidades y el impacto que estos tienen sobre las organizaciones, puede ser pertinente apoyar, tanto el estudio como las investigaciones en modelos que complementen este conocimiento y aporten a la clasificación de los stakeholders identificados bajo diversos criterios. Esto, con el fin de realizar una comparación entre los hallazgos y, de esta manera, establecer un plan de acción

o estrategias organizacionales que respondan realmente a lo que demandan los stakeholders y tenga en consideración la realidad del entorno que los rodea.

Por otro lado, según Avilés y Salessi (2019), la gestión del sector hotelero se encuentra orientada a la satisfacción de los requerimientos, exigencias y necesidades de los stakeholders que forman parte del giro de negocio. En síntesis, se puede concluir que el sector turístico, si bien ha realizado una labor enfocada en sus grupos de interés, no se han considerado a los habitantes de la zona o comunidades vulnerables. En ese sentido, se determina que existe un limitado interés por la creación de valor social y por el enfoque de sostenibilidad dentro del sector.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Impactos del turismo sostenible

El turismo sostenible, al igual que el turismo tradicional, presenta una estructura compleja, ya que se conecta con otras actividades como el comercio o transporte, lo que genera impactos directos e indirectos en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente. Si bien, se encuentran similitudes entre los impactos generados por el turismo convencional y el turismo sostenible, estos son más evidentes en el ámbito económico, por el hecho de que son actividades generadoras de ingresos en las comunidades. No obstante, el primer turismo convencional no siempre cuenta con la capacidad de gestionar los recursos de manera eficiente, lo que ocasiona externalidades negativas en la sociedad y el medio ambiente. A continuación, se describirán a detalle cada uno de los impactos generados por las acciones sostenibles en el sector.

1.1. Impactos económicos

El sector turístico conlleva muchos beneficios económicos, los cuales promueven el desarrollo y generan un efecto positivo en la sociedad. En ese sentido, Fullana y Ayuso (2002), clasifican estos impactos bajo los siguientes criterios:

- *Beneficios*: crecimiento para negocios locales, como hoteles, restaurantes, transporte, entre otras.
- *Creación de empleo*: empleo directo como en instalaciones, como proveedores, fabricantes; y empleos inducidos como el sector agrícola, ganadero, pues son procedentes del turismo.
- *Conexión con otros sectores empresariales*: aumento de infraestructura, aumento de la demanda de bienes locales.
- *Nivel de vida*: aumento de la renta, mejora en la distribución de los ingresos.
- *Costes*: costes de oportunidades, costos derivados de las fluctuaciones de la demanda turística y posible inflación derivada de la actividad turística.

Es así que los gastos realizados por los turistas generan un conjunto de beneficios, con un efecto multiplicador para otros comercios y actividades económicas locales (Ayuso, 2003, p. 38; Picornell, 1993, p. 72). En efecto, “el turismo es un motor de la actividad empresarial porque estimula el crecimiento de la demanda de bienes locales y del nivel económico del destino en general” (Ayuso, 2003). Por ejemplo, el aumento de turistas en un determinado lugar fomentará la creación de infraestructuras como vías de acceso. Entre ellas se encuentran las carreteras, terminales terrestres e incluso aeropuertos.

Según Núñez (2015), los impactos económicos del turismo sostenible son diversos, dado que involucra a otros sectores para complementar sus actividades. Así también, el desarrollo de este genera una serie de beneficios no solo para las comunidades, sino también para el país. Esto, debido a que se crean oportunidades de empleo y estas ganancias ayudan al equilibrio de los siguientes elementos: balanza de pagos, aumento de ingresos públicos y fomento de la actividad empresarial (Núñez, 2015, p. 38).

1.2. Impactos socioculturales

El turismo sostenible es una actividad que busca estimular y difundir el conocimiento de las culturas, tradiciones, costumbres y patrimonio histórico; adicionalmente, contribuye a valorizar los atractivos naturales y culturales locales (Núñez, 2015, p. 39; Wallingre, 2007, p. 16). Esto genera un valor de identidad en los residentes, pues el reconocimiento de su cultura por parte de personas externas los llena de orgullo y de emoción (Ayuso, 2003). Además, colabora con la mejora de los servicios públicos, los cuales son utilizados también por los pobladores.

En este sentido, Ayuso (2003) sostiene que los impactos socioculturales en un destino turístico son el resultado de las interacciones entre visitantes y residentes, los cuales son duraderos porque se llevan a cabo en un espacio de armonía en el que no se sobrepasan los intereses de ninguno de los actores involucrados. Por el contrario, se vela por la equidad y calidad dentro de las experiencias interculturales. Ante esto, los principales impactos socioculturales del turismo sostenible, según Fullana y Ayuso (2002), son:

- *Historia y arte*: preservación y conservación de monumentos, edificios y lugares históricos; creación de espacios de interés cultural; revalorización de expresiones de arte tradicional.
- *Tradiciones y costumbres*: revitalización de tradiciones locales; difusión y comunicación en lenguas originarias; y mercantilización de manifestaciones culturales como costumbres.
- *Creencias, valores y normas*: intercambio de valores, creencias y normas entre turistas y pobladores locales.

Por ello, el turismo sostenible es considerado como un estimulante de la cultura local, porque despierta el interés por preservar las costumbres y tradiciones. Esto es importante, dado que, a diferencia del turismo convencional, la interacción entre los actores involucrados no ocasiona la desculturización ni adaptación cultural.

1.3. Impactos ambientales

Las actividades turísticas sostenibles tienen un impacto importante en el medio ambiente, puesto que permite la exploración de destinos alternativos a los popularmente conocidos, lo que causa el respiro de los ecosistemas y evita que se degraden. Según Fullana y Ayuso (2002), los impactos ambientales del turismo sostenible son los siguientes:

- *Contaminación:* gestión eficiente de residuos sólidos; tratamiento adecuado de las aguas; y reducción en la contaminación del aire por gases combustibles.
- *Flora y fauna:* preservación de hábitats naturales; conservación de la biodiversidad; cuidado de animales en peligro de extinción; creación y restauración de hábitats.
- *Consumo de recursos naturales:* gestión adecuada de recursos naturales; empleo de los recursos en cantidades mínimas y necesarias.
- *Urbanismo y arquitectura:* desarrollo urbano sin interferir con los espacios naturales; arquitectura innovadora; restauración y preservación de edificios y lugares históricos.
- *Impacto visual:* limpieza; embellecimiento; integración de elementos naturales.

La conservación del medio ambiente y prevención de sobreexplotación de los recursos le otorga un valor real a la actividad turística; y, al mismo tiempo, contribuye a la revalorización de los espacios naturales.

2. Análisis PESTA del sector turístico en el Perú

2.1. Político – Legal

El sector de turismo ha sido severamente afectado por la situación pandémica que se afrontaba desde el segundo trimestre del 2020. A causa de ello, el Gobierno del Perú buscó la forma de priorizar la salud pública y decretó un estricto confinamiento. Es así que se optó por cerrar las fronteras internacionales desde el 16 de marzo del 2020 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2020), extendiéndose hasta octubre del mismo año, por lo que el transporte nacional e internacional quedó restringido a cierta capacidad y plazos, más no suspendido, además, estas medidas involucran al transporte aéreo y marítimo, así como también se limitaron las actividades de arte, entretenimiento y esparcimiento (Decreto Supremo N° 157-2020-PCM , 2020); lo cual involucraría a la totalidad de la cadena turística.

Meses después, luego de la paralización del sector, el gobierno peruano optó por promulgar la Ley N° 31103: Ley que declara de interés nacional la reactivación del sector turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible. Con la cual, se insta al Poder Ejecutivo a darle prioridad al sector en su actuar, tomar medidas de promoción del turismo e

implementar el sello “Safe Travels”, el cual garantiza que las actividades cumplan con las medidas de protección sanitarias (Ley N° 31103, 2020).

Posteriormente, se implementó un nuevo reglamento con la finalidad de que el sector presentase un adecuado ordenamiento. Por ello, se aprobó el Decreto Supremo N° 005-2020-MINCETUR (2021), el cual, entre muchos de los temas que aborda, modifica el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. Dentro de esta, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, establece una serie de disposiciones administrativas que permitan que los servicios turísticos brindada por las agencias de viaje y turismose presten de forma adecuada y, a su vez, se pueda supervisar que desempeñan sus actividades dentro del marco regulatorio de medidas de prevención.

Sin embargo, la normativa en torno al sector turístico ha sido considerada desde periodos previos a la crisis. El Estado, desde la entidad correspondiente: MINCETUR, creó el Programa Turismo Emprende, con la finalidad de promover el desarrollo y consolidación de emprendimientos turísticos, con un enfoque en la conservación, la sostenibilidad y el desarrollo económico a través del financiamiento y cofinanciamiento (DECRETO SUPREMO N° 002-2019-MINCETUR, 2019). Este programa se ha desarrollado desde su aprobación y beneficiado a diferentes pequeñas empresas turísticas, y solo en el 2021, se alcanzó el número de 266 (Resolución Ministerial N° 225-2021-MINCETUR, 2021).

Otro comunicado por parte del Gobierno se dio por medio de la Resolución Ministerial N° 233-2019-MINCETUR (2019), en la cual el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo aprobó el “Plan para la Formalización del Sector Turismo 2019-2021”, cuyo fin es responder a los altos niveles de informalidad persistentes en el turismo, y así, fomentar la formalización de agentes del sector y poder mejorar la competitividad de los servicios turísticos en el periodo del 2019-2021. Este plan involucra a diversos actores para las diferentes etapas, como SUNARP, gobiernos regionales, gobiernos locales, INDECOPI, entre otros, y beneficiaría tanto a los prestadores de servicios, como a los mismos turistas (Resolución Ministerial N° 233-2019-MINCETUR, 2019).

2.2. Económico

Hasta el año 2019, el sector turístico había evidenciado una tendencia de crecimiento en los últimos 20 años, llegando a generar ingresos por 4 784 millones de dólares en el último año del análisis (ver Anexo H). Sin embargo, en el 2020, el Perú atravesó por el peor retroceso económico de los últimos 30 años, pues la economía cayó en 11% a causa de la situación de pandemia generada por el Covid- 19 (Fowks, 2021).

Con estas medidas, los ingresos del sector se vieron reducidos a niveles nulos desde el segundo trimestre del año 2020 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú],

s.f.). Sin embargo, se contó con un ligero incremento de la afluencia de turistas y movimiento de divisas en el tercer y cuarto trimestre del año (ver anexo I). Asimismo, a causa de la retracción económica a nivel internacional por la pandemia, el Perú ha sido el país sudamericano más afectado en cuanto a la actividad turística, pues a fines del 2020 registró una caída del 78% de turismo internacional en comparación a una situación pre pandemia (Portal de Turismo, 2019).

Debido a la importancia de este sector en el Perú, el cual ha aportado 3.9% del PBI en el año 2019 y generado empleo para más de un millón y medio de peruanos (El Peruano, 2021), el Gobierno ha aprobado el Plan Anual de Promoción Turística Nacional para el 2021, al cual se destinó un monto de 50 millones de soles, el cual será gestionado por PROMPERÚ (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 062-2021-MINCETUR, 2021). Las actividades para realizar con dicho presupuesto son campañas de promoción, eventos de alto impacto, ferias internacionales de turismo, alianzas estratégicas, entre otras (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 062-2021-MINCETUR, 2021). Además, ya existe una proyección del presupuesto para el Comercio Exterior y Turismo del año 2022, por un monto total de 551.1 millones de soles, el cual significa un incremento de 12.9% en comparación al presupuesto inicial para el mismo fin del año 2021 (Andina, 2021b). Otro factor relevante en el análisis económico es el tipo de cambio, pues debido a la incertidumbre en la que se encontraba el Perú, el tipo de cambio ha mostrado constantes fluctuaciones, y la moneda local se ha depreciado, alcanzando un máximo histórico (Vega, 2021). Sin embargo, a nivel internacional, el sol es una de las monedas que menos se depreció - en un 0,3% - en comparación a la moneda chilena, brasileña o mexicana (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).

En lo que respecta a la ciudad de Ollantaytambo, durante el 2021, el 20% de los negocios locales de Machu Picchu quebraron debido a la situación de pandemia. Esto afecta significativamente a la economía local, disminuyendo las posibilidades de empleo para los habitantes locales y la comunidad en general (“Cusco: un 20% de negocios”, 2021). El cierre de algunos negocios impacta también en otros operadores turísticos y los ingresos de quienes se ven vinculados a estos.

Por otro lado, se encuentra la actual inflación de precios que afecta a la economía internacional y también a la peruana. A fines del mes de febrero del 2022, se registró un alza en la tasa de inflación a nivel internacional, que alcanzó un 6.1% alcanzando los niveles más altos registrados en varios años (BCRP, 2022, p. 16). Esto ha afectado a economías desarrolladas, emergentes y en desarrollo; y, en el Perú el índice de inflación está cerca del promedio global, con una tasa de 6.2%, la cual es, sin embargo, una de las más bajas de los países de la región (BCRP, 2022, p. 18). La inflación a nivel nacional ha afectado el precio de alimentos y energía, en 0.4% respecto al mes anterior y un incremento del 9.54% en los

últimos 12 meses; el de los combustibles y la electricidad, con un aumento de 1.1% en el último mes y 3% en el último año; y además, los precios de los servicios se han visto afectados con una inflación de 0.1% al cierre del mes de febrero (ComexPerú, 2022).

2.3. Social

El comportamiento de los consumidores se ha visto afectado en estos meses por las medidas de bioseguridad dictadas por las naciones y la concientización respecto a los problemas sociales que salieron a la luz a causa de ello. En ese sentido, una de las características del comportamiento de los consumidores es que ahora realizan compras online para adquirir los productos o servicios que buscan (Esan, 2020). Asimismo, están interesadas en bienes o servicios de marcas con conciencia social, que muestren un grado de responsabilidad. De acuerdo con Daries et al. (2021), debido a la incertidumbre que prevalece en la actualidad, las reservas flexibles son una cualidad valorada por las personas, pues los viajes internacionales o nacionales en ocasiones se ven limitados por nuevas medidas de los gobiernos, que pueden cambiar en un corto plazo (p. 43).

Complementando la idea de las preferencias de los consumidores, se señala que luego de la situación más crítica de la pandemia, los destinos de naturaleza cobran mayor importancia, pues estos permiten un distanciamiento seguro mientras se disfruta de las actividades (Daries et al., 2021, p. 43). En esta línea, se afirma que la bioseguridad es un tema elemental en la decisión de los clientes para acudir a un destino turístico, pues estos buscan preservar su salud y contar con la posibilidad de acceder a atención médica en caso lo requieran (Daries et al., 2021, p 43).

En su informe titulado Perfil del Vacacionista Nacional Poscuarentena, Promperú (2021) investigó las características demográficas y preferencias de los turistas y vacacionistas en el país, en donde se obtuvo como hallazgo que la mayoría de los viajeros, un 59%, pertenece al NSE C y, además el 51% de los sujetos de estudio son de la Generación Y, también conocidos como *millennials*. Algo que caracteriza a esta población es su hiperconectividad, están constantemente conectados a las redes y publican en estas con mucha frecuencia, además, lo que más valoran es la autenticidad, lo nuevo y único, la seguridad y la tecnología; y buscan experiencias que favorezcan su crecimiento personal, y promuevan valores sociales y ambientales (MINCETUR, s. f.; Promperú, 2014).

Asimismo, los viajes son realizados principalmente en grupos reducidos, con familiares o amigos de confianza, solamente el 9% del total hizo un viaje sin compañía. En cuanto a la búsqueda de información, la mayoría de personas utiliza redes sociales, la plataforma de Promperú Y tú qué planes o rescatan recomendaciones de amigos y familiares; mientras que, en cuanto a las preferencias de estadía, el tipo de alojamiento preferido son los

hoteles de 3 estrellas, seguido de las casas de algún familiar o amigo (Promperú, 2021). Ahora, respecto a las preferencias del viaje, algunas de las actividades realizadas son: turismo de naturaleza, turismo urbano, comunitario, de aventura, cultural, entre otros (Promperú, 2021).

2.4. Tecnológico

Como muchos otros, este sector no ha sido ajeno a la transformación e innovación tecnológica, lo cual ha permitido la mejora de la competitividad, rentabilidad, pero sobre todo la experiencia de los turistas (Instituto Peruano de Marketing [IPM], 2021). El contexto de la pandemia se ha convertido en un acelerador digital, por el hecho de que las empresas de turismo han tenido que adaptar sus actividades, comunicación y contacto con el cliente. Ello debido a que se requirió disminuir al máximo el contacto presencial con los clientes, pero que aseguren procesos de venta sencillos y rápidos para los clientes (Labrin & Pinglo, 2020, p. 23).

En ese marco, tanto la digitalización como herramientas tecnológicas han sido fundamentales para crear una nueva experiencia turística en los usuarios, dado que estimulan y facilitan la percepción por medio de los sentidos. De esta manera, las vivencias de los turistas serán más integrales y memorables (IPM, 2021). Por ello, dentro del sector se han incorporado un gran número de herramientas tecnológicas.

Las agencias de viaje online (OTA) son un recurso muy frecuente en el sector, siendo uno de los medios favoritos por parte de los consumidores para la adquisición de servicios turísticos. A su vez, son considerados negocios innovadores dentro de la industria del turismo, pues muchas de estas no cuentan con oficinas físicas (Cabrejo & Jiménez, 2018). Según Garrido (2010), los usuarios tienen una experiencia más completa, por el hecho de que no solo existe la acción de compra y venta, sino también puede comparar ofertas y elegir la más adecuada. Asimismo, cuenta con la oportunidad de revisar los comentarios de personas que han visitado y utilizado el portal, a fin de obtener información relevante antes de realizar su compra. Cabe mencionar que también existe la opción de generar un paquete dinámico, en el que los clientes pueden personalizar su viaje, según sus preferencias (p. 22).

Con relación a esto, la tecnología móvil es otra herramienta muy frecuente, por el uso cotidiano que se les da a los dispositivos móviles y, también, facilita la compra de servicios (Labrin & Pinglo, 2020, p. 24). Para complementar esto, se encuentran las redes sociales, que permiten construir relaciones duraderas entre las empresas y los clientes, además de posicionar a diversos destinos turísticos, dado que brinda la posibilidad de interactuar de manera constante, por medio de los comentarios y reacciones a las publicaciones (Feitosa et al., 2019). Por su parte, Ipsos (2020) elaboró un estudio llamado "Hábitos, usos y actitudes

hacia internet” en el que determinan que los smartphones (64%) son los dispositivos más utilizados en la zona urbana del Perú para acceder a Internet. Adicional a ello, el estudio “Comprador en línea - Perú Urbano” de Ipsos (2020), determinó que el 88% de los compradores en línea realizaban sus consumos por medio de su smartphone

Por el lado de tecnologías más avanzadas, está la realidad aumentada, ya que existen hoteles como el Marriott Cusco, que permite conocer las instalaciones por este medio antes de la reserva. Así, en colaboración con Samsung, elaboró una aplicación en la cual los usuarios pueden experimentar tres postales y los guías turísticos se encargan de la narración (Labrin & Pinglo, 2020, p. 25). Otro ejemplo de aplicación móvil que permite conocer los destinos antes de visitarlos es Lufthansa. Esta aerolínea alemana se encargó de la producción de videos en 360° en ciudades importantes como Miami, New York, entre otras. En los archivos multimedia se pueden visualizar los principales lugares turísticos, por medio de un paseo guiado durante aproximadamente 46 minutos (Algar, 2018).

En cuanto a este tipo de tecnologías, se encuentra también el Internet de las Cosas, con el fin de mejorar la experiencia de sus huéspedes (IPM, 2021). La compañía Virgin Hotels brinda acceso a una aplicación móvil, con la que se puede controlar la temperatura de las habitaciones y cambiar los canales de la televisión (Labrin & Pinglo, 2020, p. 26). Además, Hernández (2021) señala que el concepto de Internet de las Cosas permite desarrollar los conocimientos que se han obtenido sobre los códigos QR; indagar sobre el ecommerce en el sector turístico; observar la influencia de las tecnologías móviles como herramienta de trabajo en la industria del turismo (p. 101).

2.5. Ambiental

Con relación a las emisiones de gases contaminantes, la revista “Nature Climate Change” señaló que la dispersión de dióxido de carbono disminuyó en un 17% durante el 2020. Esto, como consecuencia de la reducción en la cantidad de vehículos motorizados en circulación e industrias produciendo durante los meses más críticos (Labrin & Pinglo, 2020, p. 30). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), las concentraciones de dióxido de carbono en el Perú disminuyeron entre un 30% y 60% con respecto al año anterior. Específicamente en las regiones con mayor número de contagios y que se encontraban en nivel muy extremo, pues tanto el toque de queda como aislamiento social fueron cruciales para reducir los niveles contaminantes en el país (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Por el lado gubernamental, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s. f.) ha desarrollado líneas de intervención como la Dirección de Asuntos Ambientales Turísticos, la cual “es una unidad orgánica de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico del Viceministerio de Turismo. Esta tiene el deber de gestionar de manera sostenible y

responsable las actividades turísticas, por medio del impulso de beneficios económicos, ambientales y culturales, los cuales promueven la inclusión social a fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades locales. Es así que propone objetivos, lineamientos y estrategias ambientales relacionados con la sostenibilidad en el desarrollo de prácticas turísticas en el país, considerando el aumento de los ingresos económicos, la protección de los recursos naturales e involucramiento de los pobladores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s. f.).

Finalmente, se elaboró el Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), el cual entró en vigencia en el año 2017, luego de su aprobación en la Resolución Ministerial N° 465-2017 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017). Este tiene como objetivo la difusión del país como un destino turístico que brinda una estancia de calidad, en la cual intervienen los principales actores del sector y, a su vez, se contribuye a la preservación tanto del patrimonio cultural como natural. De esta manera, se crea una experiencia de alto valor en los turistas y se promueve el cuidado del medio ambiente en la realización de diversas actividades dentro del sector.

3. Presentación de la situación actual del sector turismo sostenible

3.1. El turismo sostenible en Latinoamérica

El turismo sostenible es un tema que ha ganado popularidad y relevancia en los últimos años a causa de las tendencias globales en cuanto al desarrollo sostenible. Latinoamérica es una región en la que el turismo representa una actividad económica de suma importancia: en el Caribe el 26% del PBI total es generado por este sector, y en América Latina es el 10% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020a).

Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) brinda soporte técnico y financiero a los proyectos de turismo sostenible en países de América Latina y el Caribe, con la finalidad de que sus productos turísticos sean más competitivos en el mercado internacional y se logre la reducción de pobreza, se conserve el medio ambiente y fomente la innovación (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s.f.). De este modo, el BID ha financiado un total de 55 proyectos turísticos en toda la región por un monto total de 2.460 millones de dólares, 13 de estos enfocados exclusivamente en el turismo sostenible (BID, 2021). Existe, además, una propuesta que fomenta actividades del sector a nivel internacional: la Red Latinoamericana y Caribeña de Ecoturismo, que busca unir a profesionales motivados por el ecoturismo en Latinoamérica y el Caribe, con el objetivo de que el ecoturismo se convierta en una fuente de bienestar para las comunidades, valorando el capital natural, social y cultural del continente (Mader, 2024).

La gran mayoría de países de la región cuentan con actividades y proyectos de turismo sostenible; sin embargo, en el presente trabajo sólo serán presentados algunos de los casos de América Latina: Colombia, Ecuador, México y República Dominicana. El caso de Colombia es un destino particular por la variedad de destinos que ofrece a causa de su diversidad de ecosistemas, variedad de flora y fauna, además de promover el turismo sostenible ecológico en fincas cafetaleras (Peña & Serra, 2009). Además, desde el gobierno se tienen planes de apoyar la promoción, ampliación, fortalecimiento y consolidación del turismo sostenible (Peña & Serra, 2009).

México es un país con un amplio registro de destinos que promueven el desarrollo sostenible, y cuenta con 113 pueblos mágicos distribuidos entre los 31 estados mexicanos (Saiz, 2018), los cuales son definidos como sitios y pueblos con historia que buscan preservar la riqueza cultural de México (Gobierno de México, 2020). Existen también casos exitosos de turismo sostenible, logrados tras un trabajo conjunto entre las organizaciones, los actores involucrados y los pobladores, en búsqueda del beneficio de la comunidad (Lievano et al. 2018).

Por su parte, Ecuador es un destino turístico único en el mundo por su biodiversidad y ha ganado un importante reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial por dichas características (Espín, 2021). Galápagos es una zona muy concurrida en este país, con gran relevancia turística y ecológica para Ecuador. Las políticas turísticas del gobierno han permitido una gestión responsable y planificada, y se ha influido en el desarrollo sostenible de las Galápagos (Bailón & Intriago, 2020, p 46). Las islas de las Galápagos cuentan con métodos de control, al presentar informes periódicos, que buscan la conservación y canalización de los recursos (Bailón & Intriago, 2020. p. 45). Asimismo, el reglamento y la ley promueven las buenas prácticas ambientales del lugar; la Ley de Régimen Especial de la Provincia de las Galápagos (2017) busca la protección de los sistemas ecológicos y la biodiversidad, así como la buena gestión de las áreas protegidas (Bailón & Intriado, 2020, p. 22).

El turismo es para República Dominicana una actividad económica de suma importancia, ya que gran parte de la actividad comercial se relaciona con este sector (Banco Central República Dominicana, 2021). El país ha implementado prácticas de turismo sostenible, involucrando a las comunidades cercanas en servicios brindados a los turistas (Caro-Gonzales et al., 2015, p. 173). Aquí se ofrecen actividades culturales e históricas, oportunidad de relacionarse con la naturaleza, entre otras. Se fomenta, además, la cooperación entre instituciones y agrupaciones para el desarrollo de las actividades turísticas del país (Caro-González et al., 2015, p. 175). En este caso, se determinó que con la finalidad

de asegurar un destino turístico más acogedor y sostenible es necesario lograr el apoyo de los residentes (Caro-González et al., 2015, p. 176).

3.2. El turismo sostenible en el Perú

“El turismo en el Perú se concentra en la zona sur andina, principalmente entre Cusco y Puno, dado que abarca una gran riqueza cultural, monumental, arqueológica y paisajística que atraen la mirada turística” (Figueroa, 2013, p. 141). A pesar de ello, las poblaciones de estas zonas son aquellas que registran los índices más elevados de pobreza y exclusión social, y son vulnerables por el limitado acceso a servicios como saneamiento, salud y educación (Roca Rey & Rojas, 2002, citado en Figueroa, 2013).

A partir de ello, surgen algunos proyectos e iniciativas turísticas innovadoras que involucran a la población local y se encuentran orientadas al desarrollo de las capacidades de las comunidades (Figueroa, 2013, p. 64). Muchos de estos son promovidos por el gobierno peruano y por organizaciones internacionales, como Turismo Rural Comunitario (TRC). Este tiene la finalidad de que el turismo sea una herramienta para luchar contra la pobreza de los sectores intervenidos, el cual debe alinearse con las estrategias expuestas por la Organización Mundial del Turismo (Figueroa, 2013).

Un caso de éxito en turismo sostenible es el de la Isla Taquile, en el Lago Titicaca, Puno y en la Granja Porcón, Cajamarca, las cuales fueron implementadas con el apoyo de ONGs y entidades del Estado (Figueroa, 2013). La Organización Mundial de Turismo (2018) muestra a la comunidad de Tingana, provincia de Moyobamba, San Martín, como uno de los ejemplos de turismo sostenible en la selva peruana. Antes de la implementación del proyecto turístico, en la zona se dedicaban a la tala, pesca y caza indiscriminadas. Posteriormente, se recuperó la flora y la fauna de la localidad, y los residentes formaron una asociación, por lo que la zona obtuvo el reconocimiento de Área de Conservación Municipal y Concesión para Conservación (Organización Mundial del Turismo, 2020).

A su vez, se han recuperado las tradiciones ancestrales del lugar, junto con su patrimonio cultural, la cual se incorpora dentro de la experiencia turística. En este punto, resulta importante mencionar que esta comunidad se ha transformado, durante los últimos años, por medio de las iniciativas del Estado y de los habitantes, en las que se enfocan por ofrecer un servicio turístico de calidad. Del mismo modo, el control y erradicación de las actividades comerciales poco sostenibles han ayudado a que la Tingana recupere su relación con la naturaleza y los pobladores vivan en armonía con las demás especies.

En el Lago Yarinacocha se viene desarrollando un proyecto, en el cual se ejecutarán obras de infraestructura como el malecón turístico a orillas del lago sin dañar su relación con los espacios naturales (Pentur, 2019, p. 43). Se estima que los beneficiarios serían los

restaurantes, hoteles, agencias turísticas, comunidades de artesanos, pobladores de Pucallpa y los visitantes (Pentur, 2019).

Pese a las iniciativas implementadas, se resaltan numerosas críticas sobre la efectividad real del turismo sostenible en las comunidades, pues ciertos proyectos pretenden convertir a los pobladores en empresarios exitosos del sector turístico (Pérez Galán, 2012, citado en Figueroa, 2013). Adicionalmente, concluyen que los conflictos de los proyectos de turismo sostenible corresponden a iniciativas privadas y organizaciones no gubernamentales, las cuales no alinean sus intereses y tienen criterios dispares, incluso contrapuestos (Pérez Galán, 2012, p. 176, citado en Figueroa, 2013). De esta manera, se demuestra que, si bien son muchos los intentos de lograr un turismo sostenible, la priorización de los intereses económicos de solo uno de los actores involucrados ha sido un factor que no permite el desarrollo del sector en el país.

3.3. El turismo sostenible en el Cusco

Existen diversas alternativas de destinos e iniciativas de turismo sostenible en el Cusco. Como parte de una estrategia hacia la sostenibilidad, el turismo sostenible en Cusco se ve beneficiado por el apoyo de la Unesco. La institución buscará impulsar proyectos que permitan el estudio, la protección y promoción del patrimonio cultural de Urubamba y el Cusco, con el fin de fomentar el desarrollo de las comunidades (Andina, 2019).

El Plan Wallata es una iniciativa intersectorial, que busca el desarrollo turístico en Ollantaytambo para promover y generar desarrollo sostenible, con el fin de que este destino sea posicionado como una ciudad inca viviente que ofrece experiencias únicas (Plan Wallata, 2016). Se busca que el turismo sea el pilar de un desarrollo inclusivo, prosperidad sostenible y fortalecimiento de identidad y autoestima para esta comunidad (Plan Wallata, 2016). Asimismo, trabaja con el enfoque del cumplimiento de los ODS 1, 3, 5, 8, 11 y 17, los cuales son: Fin de la pobreza, Salud y Bienestar, Igualdad de Género, Trabajo decente y crecimiento económico, Producción y Consumo Responsables y Alianzas para lograr los objetivos (Plan Wallata, 2016). El plan de acción de esta iniciativa se basa en 4 actividades: 1) La gestión y desarrollo de productos, 2) Acondicionamiento Urbano y Territorial, 3) Institucionalidad, 4) Articulación Comercial y Promoción Turística (Plan Wallata, 2016). Esta iniciativa tiene y busca incrementar el trabajo articulado entre organizaciones del sector público, social y empresarial (Plan Wallata, 2016).

Un destino turístico de la región famoso a nivel internacional es Machu Picchu, un lugar que presenta cierta complejidad de gestión, debido a la gran y constantemente creciente afluencia de turistas y el impacto que ello genera en el destino, por ello, la polución es mayor, tanto en los espacios urbanos como en los naturales (Figueroa, 2018). Es así que se ha

implementado una iniciativa para frenar el impacto ambiental negativo causado por la actividad comercial y Machu Picchu cuenta con una planta de procesamiento de residuos orgánicos desde el año 2017, lo cual permite reducir la emisión de gases de efecto invernadero causada por este tipo (Zuta, 2019). Existe también una planta compactadora de plástico y una planta de biodiesel, la cual procesa el aceite quemado de los restaurantes existentes en la localidad, evitando así que estos residuos terminan en el río sagrado de los incas (Zuta, 2019). Dicho proyecto ecológico es resultado de un trabajo conjunto entre el sector privado (Grupo AJE) y las autoridades estatales y ha convertido a Machu Picchu en la primera ciudad 100% sostenible de Perú y Latinoamérica (Zuta, 2019).

Frente a este problema, se ha desarrollado un proyecto que se enfoca en las potencialidades de la zona, las necesidades del mercado y las preferencias de los visitantes (Ficapal et al., 2014). Este se realiza en colaboración de la Universidad Antonio Ruíz de Montoya, la ONG Ccaijo, la Universidad Nacional de Ingeniería y la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo. Su objetivo es la contribución a la difusión y creación de un turismo sostenible, inclusivo y competitivo que permita la mejora de calidad de la vida de los pobladores de Quispicanchi, por medio de actividades enfocadas en la formación de la población local, investigación de tradiciones y recuperación de técnicas ancestrales; así como el desarrollo de productos turísticos estructurados y servicios de calidad (Ficapal et al., 2014, p. 122). Dentro de las principales actividades realizadas en el proyecto se encuentran las siguientes:

- *Investigación universitaria:* creación del Observatorio de Turismo Responsable del Perú y de la Responsabilidad Social Corporativa.
- *Premio de Turismo Sostenible:* generación de empleo y posicionamiento de Andahuaylillas en el mercado Cusqueño; implementación de servicios y capacidades turísticas en la Provincia de Oyón; consolidando un producto turístico en San Jerónimo de Surco (Ficapal et al., 2014).
- *Capacitaciones a técnicos locales:* inglés turístico; trato al cliente; higiene básica, guías turísticos, primeros auxilios.
- *Cursos de formación a emprendedores locales:* alojamiento, restauración y gestión de recursos turísticos, orientados a propietarios de negocios familiares informales y pobladores.
- *Asesoramiento a emprendedores locales:* personalizado en la gestión de empresas locales y acompañamiento en el proceso de formalización en alojamiento, restauración y recursos.

Otro caso de turismo sostenible en el Cusco se da por parte de la empresa social Vamos Expeditions, la cual en trabajo conjunto con Proyecto Kuychi: niños del arco iris, han contribuido con el acceso a educación y salud de los niños que residen en el Valle Sagrado de Urubamba. Asimismo, Vamos Expeditions opera como intermediario de Hoteles Infantiles Cusco, pues apoya y recomienda a sus clientes que se alojen en los hoteles, cuyas ganancias se destinan a la alimentación, asistencia médica, apoyo escolar y aseo de 500 niños en situación de vulnerabilidad (Vamos Expeditions, 2021). En este, trabajan juntamente con las familias de los niños y jóvenes, no sólo ofreciéndoles una oportunidad de trabajo, sino también permitiendo que sean parte del negocio con sus propias ideas e iniciativas.

La empresa Condor Travel, a través de su ONG Condor Wings, tiene también una iniciativa de turismo sostenible, al buscar el desarrollo de turismo sostenible en la comunidad de Misminay, pues ha impartido capacitaciones a los habitantes de la zona a fin de lograr una gestión sostenible del destino (Condor Wings, 2020, como se citó en Pinares, 2021, p. 25).

Pese a que se realizan esfuerzos para lograr la sostenibilidad en el sector de turismo en Cusco, se evidencia que aún está pendiente implementar más iniciativas, pues, a pesar de la gran actividad económica turística, Cusco se sitúa en los últimos lugares del Índice de Desarrollo Humano, lo que refleja que todavía existe un largo camino por recorrer para lograr un turismo inclusivo y sostenible que permita la mejora de la calidad de vida de sus habitantes (Ficapal et al., 2014).

4. La vulnerabilidad de las comunidades campesinas del Cusco y sus oportunidades de desarrollo social

4.1. Identificación de las comunidades campesinas en el Cusco

De acuerdo con el Directorio de Comunidades Campesinas del Perú, la región Cusco cuenta, al año 2016, con un total de 927 comunidades campesinas, de las cuales 796 han sido reconocidas y tituladas; y las otras 131 sólo reconocidas por titular (Tipula & Alvarado, 2016). Estas se encuentran distribuidas en 13 provincias: La Convención, Calca, Urubamba, Anta, Cusco, Paruro, Paucartambo, Paruro, Acomayo, Quispicanchi, Canchis, Canas, Chumbivilcas y Espinar. Cada una de ellas cuenta con una variedad de comunidades campesinas. Sin embargo, no todas se dedican o cuentan con programas turísticos dentro de su localidad.

Una de las comunidades en las que se ha implementado actividades de turismo sostenible, ecológico o rural es en la provincia de Calca: la comunidad campesina de Huchuy Qosqo en el distrito de Lamay se encarga de promover el turismo rural sostenible. En ella, se

les ofrece a los turistas la oportunidad de visitar el Centro Arqueológico de la localidad, de probar la gastronomía local y de conocer sus tradiciones ancestrales (Andrade, 2017, p. 54).

Otra comunidad que busca el desarrollo sostenible es Chonta, en el distrito de Limatambo, provincia de Anta. El principal atractivo de este lugar es el avistamiento de aves o aviturismo, por ser este lugar el hábitat de un número considerable de cóndores (Vargas, 2018). Así también, cuenta con un mirador para el disfrute de esta actividad, llamado “Vuelo de los Cóndores Hauacco”, además de 3 sitios arqueológicos: el de Ceopa, Muyu Muyu Pampa y Playa Inchis Andenes (Vargas, 2018).

Continuando con lo expuesto anteriormente, es preciso mencionar que el 60% de la población del Cusco se dedica a la actividad agrícola. La producción de maíz, papa, quinua, habas, entre otros, son destinados al consumo personal y al mercado local. Adicionalmente, se conoce que esta actividad es poco rentable, pues los costos de producción son elevados y no cuentan con la tecnología necesaria para optimizar sus recursos. Así también, se identifican problemas relacionados a las semillas de baja calidad, el incremento de plagas y la ausencia de lluvias, lo cual reduce significativamente las oportunidades de recibir un ingreso mensual que les permita sostener a sus familias y mejoren sus niveles de vida (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

4.2. Indicadores de pobreza en el Cusco

En lo que respecta al Perú, de acuerdo con las Naciones Unidas (2022), este ha sido uno de los países con mayor incremento de pobreza en el año 2021, donde el índice de pobreza incrementó en 13% y el de pobreza extrema en aproximadamente 5.5% (p. 69). Esto fue resultado de la situación de emergencia sanitaria, pues al 2019, en los últimos 10 años el índice de pobreza tuvo una tendencia a la baja con una reducción constante (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021b).

En el país, la situación de pobreza es más común en zonas rurales, en las cuales, durante el 2020, se observó que la pobreza monetaria afectó al 47,5% de la población, muy por encima de la cifra de las áreas urbanas, en las que el índice fue de 26% (INEI, 2021b). En el departamento de Cusco, Perú, sucede algo similar, pues pese a ser la región más visitada del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019), su población aún se ve sumamente afectada por problemas socioeconómicos y pobreza (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2021).

En tanto a Ollantaytambo respecta, a pesar de ser un distrito con oportunidades de negocio y comercio por ser el principal destino turístico, la pobreza aún afecta al 30% de su población (Ministerio de Educación [MINEDU], 2023). Esto impacta en diferentes ámbitos la calidad de vida que estas personas puedan tener.

Algunas de estas condiciones de vida afectadas por la pobreza son presentadas a continuación.

4.2.1. Educación

La educación es considerada el factor más importante en la reducción de la pobreza, por lo que las probabilidades de caer en una situación de pobreza resultan menores cuando el nivel educativo es alto (INEI, 2019). Además, esta situación se da en el sentido contrario, pues hay evidencia de que las poblaciones en situación de pobreza tienen menos probabilidades de acceder a la educación básica y, con menor probabilidad, a educación superior (INEI, 2019).

Los acontecimientos del 2020 aumentaron las brechas y desigualdades en el Perú, pues los niveles de pobreza incrementan, generando que el 30.1% de la población sea afectada por esta; pero tuvo un impacto mayor en la población de áreas rurales, donde el 45.7% se vio en condición de pobreza (INEI, 2020).

Dicha situación tuvo un impacto en la educación del Cusco, pues el reporte de indicadores sociales de la región, evidencia que el porcentaje de asistencia de niños, niñas y jóvenes disminuyó para todos los grupos de edades (MIDIS, 2021). Los más drásticos se vieron en los grupos de 3 a 5 años, donde hubo una disminución de 10% en el año 2020 en comparación al 2019 (MIDIS, 2021). Además, la tasa de asistencia de jóvenes a instituciones superiores tuvo un drástico impacto negativo, y se redujo casi en la mitad, pasando de un 44.4% del año 2019 a 22.4% en el año 2020 (MIDIS, 2021).

Ante la situación de emergencia sanitaria, el Gobierno Peruano implementó el programa de educación virtual y digital "Aprendo en Casa", sin embargo, esta modalidad es compleja para la realidad de Cusco. El problema del acceso a Internet ha significado una limitante para muchos estudiantes de Cusco para acceder a educación durante la crisis sanitaria, pues en la región solo el 16.9% de los hogares cuentan con este servicio (INEI, 2018).

4.2.2. Salud

Por un lado, la principal característica del sistema de salud en el Perú es la fragmentación entre el sector público y privado, por lo que el Estado es el prestador de estos servicios básicos para el cuidado y protección de los ciudadanos. No obstante, no se ha logrado cumplir de manera eficiente estas tareas, lo cual ha conllevado a la existencia de inequidades en el acceso al servicio de salud. Este problema se acentúa más en las zonas rurales, dado que las postas médicas u hospitales regionales no cuentan con los recursos suficientes para la adecuada atención de los pobladores (Cuba, 2015; Du Bois, 2004).

De acuerdo al informe del MIDIS (2021), en el año 2020 el promedio nacional de niños menores a 35 meses que tienen anemia fue de 40.1%. En Cusco, la situación se ve mucho más crítica que el promedio nacional, pues de acuerdo al Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Cusco, en el año 2020, el 57.4% de los menores de 35 meses de edad tiene anemia (MIDIS, 2021), indicador que hace que esta sea la segunda región con mayor incidencia en el Perú (INEI, 2021a). Además, Cusco presentó en el año 2020, un 13.5% de incidencia en desnutrición crónica en niños menores de 5 años, un número aún crítico pese a que hubo una disminución en comparación al año 2019 (MIDIS, 2021).

Las infecciones respiratorias agudas (IRAs) son también otro problema que afecta a la región Cusco, sobre todo en estaciones de bajas temperaturas. En los últimos 10 años, los episodios de IRAs eran de más de 70.000, siendo el 2013 el año con la peor situación, alcanzando los 93 413 casos en niños mayores de 5 años; sin embargo, en el año 2020 se presentó un descenso de 68.54% en comparación a los casos del año anterior, siendo un total de 21 684 casos (Gerencia Regional de Salud-Cusco, 2021). La neumonía es también otra enfermedad respiratoria que afecta a la población cusqueña. La Gerencia Regional de Salud de Cusco, informó que para esta enfermedad hubo una incidencia de 320 casos en el año 2021, y los números de casos tuvieron un comportamiento similar al de las IRAs, ya que hubo una disminución del 71.57% en comparación con el periodo del 2019 (2021). Del mismo modo, la enfermedad afecta severamente a los adultos mayores, y en el caso de este grupo se presentaron 930 casos de neumonía en el año 2020 (Gerencia Regional de Salud-Cusco, 2021).

Dentro de Cusco, en el distrito de Ollantaytambo, la gestión del sistema de salud también genera un impacto negativo en el bienestar de su población. Según la Defensoría del Pueblo (2020), los habitantes de las comunidades campesinas y nativas del distrito pueden tardar, en promedio, 2 horas a pie para llegar al establecimiento de salud más cercano o 45 minutos si van en un vehículo.

4.2.3. Vivienda

En cuanto a las condiciones de vivienda, se encontró que un grupo significativo de ciudadanos no cuentan con las condiciones óptimas que les garanticen calidad de vida. En zonas rurales del país, el 23.8% de las viviendas no cuentan con acceso al servicio de agua por red pública, el 80.4% no tiene acceso a una red pública de alcantarillado y el 13.5% no accede a red de alumbrado eléctrico (INEI, 2020). En comparación a estos problemas, el departamento de Cusco se encuentra actualmente muy cerca de estos promedios. En el censo del año 2017, el 20.4% de las viviendas de Cusco no contaba con acceso a agua por una red pública, normalmente, este acceso se brinda por medio de tuberías (INEI, 2018). Para

el caso de las viviendas con acceso a un sistema de alcantarillado, el 40.1% de las viviendas de Cusco no cuenta con este acceso según los resultados de censo del 2017 y el 17.8% no accede a alumbrado eléctrico por red pública (INEI, 2018).

Ahora, frente a las fuentes combustibles para la preparación de alimentos, el Reporte de Características de las viviendas particulares y los hogares, solamente el 62% de los hogares tienen la posibilidad de acceder a gas para cocinar, y el 35.8%, es decir 127 030 hogares, utiliza combustibles contaminantes para cocinar los alimentos (INEI, 2018). Asimismo, se pudo evidenciar que no existe acceso al servicio de gas natural, pese a que la región cuenta con una reserva que provee al resto de ciudades del Perú: las reservas de Camisea.

Adicionalmente, el reporte en mención expone cuántas viviendas están formadas por materiales precarios por cada una de las regiones; en el caso de Cusco, el 8.7% de los hogares, en total 28 212 viviendas, cuentan con materiales precarios en los techos, los cuales constan principalmente de caña, estera o paja. (INEI, 2018). Estas situaciones, en definitiva, generan que las personas se encuentren mucho más vulnerables a enfermedades y condiciones insanas de vida.

En lo que respecta al distrito de Ollantaytambo específicamente, las condiciones de vivienda tienen algunas variaciones en comparación a las de la región Cusco. De acuerdo con MIDIS (2023), solamente el 51.15% -poco más de la mitad- de la población cuenta con el paquete de servicios básicos en sus hogares. Por otro lado, en relación con el saneamiento, el 21% aproximadamente de la población de Ollantaytambo, no cuenta con este servicio en sus viviendas. Si bien este número está por debajo del porcentaje de la región Cusco, sigue afectando a un grupo representativo de la población, especialmente de las zonas rurales del distrito (MIDIS, 2023).

5. Las comunidades rurales del Cusco como stakeholders en el sector de turismo sostenible

Se ha evidenciado que las prácticas de turismo sostenible ayudan a generar valor social, ambiental y económico en el destino en el que se implementan (Salman et al., 2021). Como actividad relevante para el logro de la sostenibilidad se encuentra la gestión de stakeholders, la cual permite generar una mejor experiencia para los turistas y pobladores de las comunidades (Salman et al., 2021), pues el proceso ayuda a identificar a las partes interesadas y entender sus intereses reales para un proceso participativo (Sheehan & Ritchie, 2005, citado en Salman et al., 2021, p. 734). En este sentido, se puede afirmar que, sin entender completamente a los stakeholders, no es viable la implementación del turismo sostenible y no es posible disfrutar de todos sus beneficios (Salman et al., 2021, p. 743). Para

lograr un beneficio sostenible, será importante que las organizaciones busquen la participación de las comunidades desde la fase cero y puedan lograr su apoyo en la preparación de infraestructura necesaria para operar los destinos (Alfageme et al., 2016, p. 226).

Con relación a lo expuesto, las investigaciones realizadas en el Cusco lograron demostrar la relevancia de mantener la participación de stakeholders en la implementación de proyectos de turismo sostenible, lo cual conlleva a que los pobladores y su entorno se beneficien de estas prácticas.

Previamente se mencionó a la empresa Condor Travel y la ONG Condor Wings, las cuales demuestran tener un trabajo articulado, pues han implementado la gestión de stakeholders para lograr el impacto socio ambiental del Proyecto Misminay, por medio de alianzas estratégicas y trabajo colaborativo con organizaciones y actores de diferentes sectores (Condor Travel, s.f.). La comunidad es el principal stakeholder para la empresa, por ende, se consideran importantes las opiniones, conocimientos y deseos de estos actores involucrados, ya que permitirán alcanzar el objetivo del turismo sostenible: el bien común (Pinares, 2021, p. 35). Estas prácticas han evidenciado ser una mejora en el pilar social de la comunidad, que permitieron la inclusión de la comunidad de Misminay y los grupos de esta trabajen en condiciones de igualdad y buscando el bienestar en general (Pinares, 2021, p. 46).

Además, se concluye que existe un beneficio cultural con las actividades del turismo comunitario, en vista de que estas mantienen las tradiciones propias de la comunidad. Los residentes tienen también la posibilidad de aprender nuevas prácticas, en búsqueda del enriquecimiento cultural e interculturalidad. Con respecto al medio ambiente, se conoce que los pobladores de la comunidad viven en armonía con la naturaleza, por lo que protegen sus espacios naturales y gestionan de manera eficiente sus residuos sólidos (Pinares, 2021, p. 14). Estas prácticas conllevan a que, al momento de recibir turistas, enseñen un poco más sobre su cosmovisión y costumbres, lo que será de utilidad para que lo aprendido pueda ser aplicado en lugares diferentes (Pinares, 2021, p. 47). En cuanto al desarrollo económico, este se ha logrado establecer para el sector turístico en Misminay, Cusco, puesto que genera un ingreso adicional, mientras que preserva su entorno y ayuda a mejorar no solo el bienestar de los habitantes sino también su calidad de vida. Por ejemplo, ofrece educación para los niños y jóvenes de la comunidad, que residen fuera de ella (Pinares, 2021).

Asimismo, se habló sobre el Programa de Revalorización Cultural y Fortalecimiento de Capacidades de la población de Quispicanchi, una iniciativa de varias universidades en torno al turismo sostenible. Dicho proyecto tiene mucha consideración por las percepciones

que tiene la población de la comunidad en cuanto a las actividades del sector, así como también un alto interés por fortalecer las capacidades de esta, con el fin de lograr la revalorización cultural y emprendeduría social (Ficapal et al., 2014, p. 123). Asimismo, el propósito en un año de duración de la intervención fue que el fortalecimiento interuniversitario e interdisciplinario permitan el desarrollo socioeconómico de la Provincia de Quispicanchi; además de la inclusión de las prioridades de actores involucrados (Ficapal et al., 2014, p. 123). Como estrategia exitosa y para el logro del desarrollo de las comunidades, se prioriza la interconexión entre organizaciones y sectores, buscando ir en contra del aislamiento, por medio del apalancamiento en recursos locales y, el acercamiento al negocio desde la innovación a largo plazo (Ficapal et al., 2014, p. 126).

En el 2018, el Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social presentó el Marco de Principios y Procedimientos Consensuados para el Turismo Sostenible en la Macro Región Sur (MPPC), en la que está incluido el departamento de Cusco. Esta es una herramienta útil para todos los actores involucrados en el impulso y cadena de valor del desarrollo del turismo sostenible en la región, con la finalidad de incorporar los criterios globales de sostenibilidad en los servicios y productos turísticos (Ramírez et al., 2018, p. 10). El MPPC requiere de un trabajo articulado que involucre a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y sector privado para que los destinos de la región cumplan con los requisitos de turismo sostenible (Ramírez et al., 2018, p. 11). Permite que los actores involucrados en el turismo -gestores, operadores turísticos, empresas, comunidades y pobladores- declaren su compromiso para proteger el medio ambiente, la cultura, la satisfacción de los clientes y el desarrollo económico de la comunidad (Ramírez et al., 2018, p. 17). De este modo, las comunidades rurales son incluidas en los planes de turismo sostenible, se consideran sus principios e intereses y forman también parte del compromiso para el desarrollo.

A modo de complementar las ideas presentadas, se puede decir que existen proyectos de turismo sostenible en Cusco que han involucrado a todas las partes interesadas, han tenido una repercusión positiva en el desarrollo de las comunidades intervenidas, y han logrado obtener un beneficio en diversos aspectos: económico, social y ambiental. No obstante, esta evaluación e implementación se ha dado de forma general y no se ha implementado un modelo específico o guía para lograr el stakeholder engagement en esta región.

Sin embargo, sí es posible identificar algunas variables de los modelos de Mitchell (1997) y de Ethical Accountability (2006). Por ejemplo, las comunidades rurales han demostrado poseer la característica de legitimidad, pues sus requerimientos y necesidades son fundamentales para el logro de sostenibilidad en los proyectos turísticos y el buen funcionamiento de estos. El poder es otro de los atributos de las comunidades participantes,

pues en el trabajo articulado de turismo comunitario, son sus miembros quienes desarrollan la actividad operativa y sin su apoyo, no sería viable llevar a cabo los servicios. Además, son sus espacios los que son utilizados para estas iniciativas y son aliados estratégicos para el desarrollo e implementación de infraestructura. Por último, en cuanto a la urgencia, no se ha encontrado casos en los que la atención de sus necesidades se dé bajo este criterio.

Ahora, por el lado de las variables del modelo de Ethical Accountability, se identificaron prácticas que siguen algunas de las etapas. Por ejemplo, para el pensamiento estratégico, se encuentra el proceso de planificación estratégica para el involucramiento de las comunidades, paso posterior a su identificación y escucha de necesidades. En cuanto al análisis y planificación de la relación, se identificó el criterio de aprendizaje sobre los stakeholders, para conocer su contexto. Para el fortalecimiento de capacidades relacionales, no se identificaron procesos que reflejen las prácticas de esta etapa. Sobre la etapa de relación efectiva, se evidencio la comunicación constante. Por último, se encontró que la implementación y revisión de la relación si es una práctica presente en el sector, pues se busca generación de confianza por medio de su participación en el proyecto, así como también evaluar los impactos sociales generados a causa de este relacionamiento.

6. Asociación Turismo Cuida

La Asociación Turismo Cuida es una organización sin fines de lucro, generada por la alianza estratégica de importantes empresas del sector turístico en el Perú (ver Figura 5), que incluye agencias de viaje, servicios de transporte y de hospedaje. El propósito de Turismo Cuida es fomentar el turismo responsable en el Perú como una herramienta de desarrollo sostenible; además de promover iniciativas conjuntas de Responsabilidad social empresarial. Actualmente tiene incidencia en cuatro regiones del país: Lima, la Libertad, Cusco y Arequipa; y los enfoques del turismo sostenible que se apoya desde la organización son Patrimonio Cultural, Patrimonio Natural y Educación (Turismo Cuida, s.f.).

En enfoque en el Patrimonio Cultural, la organización cuenta con diversos proyectos, los cuales buscan sumar esfuerzos en beneficio de la preservación y conservación del patrimonio cultural. Se toma en consideración el desarrollo comunitario, la reparación de áreas turísticas, la diversificación de la oferta turística, la exposición y el refuerzo de la investigación (Turismo Cuida, s.f.).

En cuanto al cuidado del patrimonio natural, se tiene en consideración el fomento del reciclaje y el fortalecimiento de las capacidades de los recicladores del Valle Sagrado en Cusco, lo cual permite una mejora en la gestión ambiental de la zona, así como también disminuir el impacto negativo causado, muchas veces, por la actividad turística. Así, busca lograr una red de colaboración entre recicladores de a pie, asociaciones de recicladores,

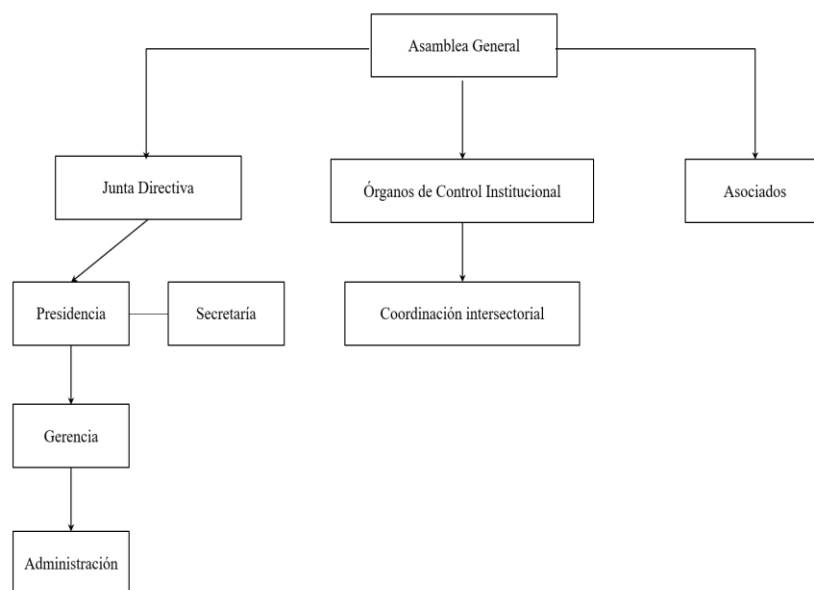
empresas y el sector público desde los gobiernos locales al incorporar un correcto sistema de acopio y promover la educación ambiental (Turismo Cuida, s.f.).

Por último, en el eje de Educación, la Asociación Turismo Cuida busca el fortalecimiento de las capacidades de personas relacionadas al turismo a través de un foro educativo de turismo y un programa de becas para estudiantes y profesionales del turismo (Turismo Cuida, s.f.).

Otro proyecto de suma relevancia para la asociación es el Plan Wallata. Este consta de una iniciativa de la Asociación para transformar a Ollantaytambo en un modelo de sostenibilidad para la actividad turística, generando una marca de Pueblo Inca Viviente con un alto impacto social, donde se preserva la cultura y el entorno natural, que también permita una mejor calidad de vida en las poblaciones involucradas. De acuerdo con Turismo Cuida (s.f.) y Plan Wallata (2016) plan de acción de este proyecto aborda los siguientes temas:

- *Gestión y Desarrollo de Productos*: Busca una mejor gestión de los servicios y consolidar una oferta artesanal para una puesta en valor de la cultura como producto turístico
- *Acondicionamiento Urbano y Territorial*: Aborda una gestión ambiental del destino, embellecimiento de fachadas y calles, mejoras de estructuras, la implementación de un sistema de señalética del destino.
- *Institucionalidad*: Busca un fortalecimiento del gremio local y de la gestión municipal, así como también una articulación de organizaciones públicas y privadas
- *Articulación Comercial y Promoción Turística*: Se planea desarrollar una cultura turística, contar con una estrategia y pauta digital del destino, además de promocionar el destino bajo estrategias de medios con la finalidad de lograr un uso y gestión de marca.

Figura 5: Organigrama de la Asociación Turismo Cuida



Adaptado de M. Espinoza (comunicación personal, 16 de junio del 2022).

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

El alcance de la presente investigación será de carácter *descriptivo*, ya que se busca especificar las dimensiones, características y comportamiento de un fenómeno organizacional (Ponce & Pasco, 2018, p. 44); en este caso, se pretende entender cómo ocurre la gestión de stakeholders en las organizaciones del sector de turismo sostenible en Cusco y cuáles son sus principales particularidades, específicamente en la Asociación Turismo Cuida. Así, la estrategia general de la investigación será el *estudio de caso*, descrita como el estudio a profundidad de un caso en específico para comprender cómo ocurre un fenómeno dentro de un contexto determinado (Ponce & Pasco, 2018, p. 47).

Por otro lado, se ha planificado que el enfoque del presente trabajo de investigación será *cualitativo*, por lo que las técnicas para la recolección de la información serán entrevistas individuales a profundidad. Un enfoque cualitativo permite conocer a las personas desde una perspectiva más holística, además de contribuir a identificar su percepciones y elementos que influyan en las concepciones de estas personas involucradas, y destacar el valor subjetivo de una situación particular (Balcázar et al., 2013, p. 15; Carhuancho et al., 2019, pp. 15-16).

Debido a la naturaleza del tema de investigación, es necesario trabajar específicamente con los stakeholders de la empresa, por lo que la selección de las unidades de observación será en base a un *muestreo no probabilístico*, el cual se realizará teniendo en cuenta la relación y relevancia señalada por los miembros de la Asociación Turismo Cuida. Por tal motivo, será necesario establecer contacto con actores involucrados de los proyectos de la organización, como representantes de organizaciones públicas involucradas, líderes de las comunidades relacionadas, empresas que brinden apoyo y miembros internos a cargo de la gestión.

Para poder establecer definiciones de conceptos, teoría organizacional y contextualizar el turismo sostenible, se requerirá, en primer lugar, revisar fuentes bibliográficas secundarias para conocer la situación actual del sector y de la región; así como también, definiciones conceptuales relacionadas a la gestión de stakeholders, turismo sostenible y desarrollo social. Estas búsquedas han sido realizadas en diversas bases de datos, como Emerald Insight, Jstor y, principalmente, Scopus y Web of Science, ello debido a la variedad de recursos con los que cuentan estas plataformas en lo que respecta a la gestión de organizaciones y ciencias de la gestión, así como también la calidad académica de las publicaciones en ellas (Chaparro-Martínez et al., 2016, p. 173). Asimismo, se acudió a

repositorios de organismos internacionales y Ministerios del Perú. Toda información de relevancia y estadística de la bibliografía servirá para la generación de un reporte bibliométrico, lo que permitirá conocer el estado actual de los temas a investigar y la relación entre ellos.

Asimismo, con el fin de tener un conocimiento preliminar sobre el tema en el turismo sostenible, fueron realizadas entrevistas preliminares semi estructuradas e informales a personas que participan en el sector y una persona con conocimiento de las relaciones con comunidades, lo cual permitió contar con un primer acercamiento al tema de investigación. Los aportes y detalles de perfil de las misma se encuentran en la siguiente tabla (ver Tabla 5):

Tabla 5: Tabla de Entrevistados Preliminares

Grupo	Nombre	Organización	Cargo	Aporte
Evaluación preliminar	Maria Fé Gamarra	Qhispikay Glamping	Co-fundadora	Cómo funciona el intersectorial en el sector de turismo sostenible, cuál es la relación con las comunidades y los impactos sociales-culturales, ambientales y económicos de las buenas prácticas
	Benjamín Cárdenas	Fundación Codespa	Asistente Administrativo y de Proyectos	Información sobre las prácticas del sector y cuál es la relación que guardan los proyectos con las comunidades, el impacto de las actividades en las mismas.
	Fabrizio Arenas	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente Universitario	Descripción y presentación acerca de la gestión de stakeholders en el Perú, específicamente, en el Cusco. Las deficiencias y desafíos que existen dentro de las organizaciones que entablan una relación con sus actores involucrados.

Finalmente, modo recopilar la información, poder clasificarla y generar resúmenes, se ha empleado el gestor bibliográfico Zotero, lo cual facilitará el armado, tanto de las citas como de referencias a lo largo del trabajo y cumplir con los estándares académicos requeridos.

2. Variables de la investigación

Esta investigación ha considerado analizar la gestión de stakeholders en base a ciertas variables asociadas con los modelos elegidos. Para el caso de la teoría del modelo de Ethical Accountability, se han considerado 5 variables, las cuales serán las etapas de este modelo.

La primera variable es el pensamiento estratégico, en la cual se determinará si las acciones de los procesos de identificación y clasificación de los stakeholders, la consideración de los temas de interés y su priorización se alinea a los establecido en la guía del modelo.

La segunda variable para considerar es el Análisis y Planificación, donde se indaga de qué forma se relacionan las acciones de elaboración de objetivos, establecimiento de compromisos y el aprendizaje con lo sugerido por el modelo de Ethical Accountability.

En tercer lugar, se encuentra la variable del Fortalecimiento de las Capacidades de Relación. Para lo cual, se ha establecido conocer si la asociación desarrolla sus capacidades internas y externas, lo cual involucra ampliar también las capacidades de sus stakeholders, tal y como se sugiere en el modelo teórico.

Como cuarta variable se encuentra el Proceso de Relación, la cual ayudará a determinar los métodos efectivos de relacionamiento realizados por la asociación y entender cómo se diseña dicho proceso de relación, para posteriormente evaluarlo en comparación a la teoría.

Por último, la quinta variable estudiada en esta investigación es la de Actuar, Revisar e informar, con el propósito de entender la reportabilidad realizada por la asociación, cómo evalúan estos procesos de relación y conocer la importancia de esta última etapa en la gestión de los stakeholders.

Ahora bien, al tener un modelo complementario, es relevante también evaluar las tres variables del modelo de Mitchell, Agle y Wood, por lo cual se ha determinado tomar en cuenta la urgencia, legitimidad y poder que tienen los stakeholders de la Asociación Turismo Cuida, de acuerdo a la percepción de la organización, empleando las matrices correspondientes a cada una de las variables (ver F1, F2 y F3 del Anexo F).

A modo de sintetizar las variables e indicadores que se busca identificar en este trabajo de investigación, se ha elaborado una matriz de consistencia, donde se presentan objetivos, variables, indicadores, técnicas de recolección y criterios de selección de muestra (ver Anexo M).

3. Metodología del trabajo de campo

Para comprender cómo funciona internamente el sector de turismo sostenible, la metodología cualitativa de esta investigación requiere que se realicen entrevistas a personas con experiencia en el sector, y especialistas en la gestión de stakeholders y gestión estratégica para conocer de qué manera se desarrolla en el sector en mención. Como segundo grupo a entrevistar para realizar el estudio del caso, se realizarán entrevistas a profundidad a los miembros de la asociación en cuestión, quienes darán la perspectiva interna

y estratégica en cuanto al proceso de gestión de stakeholders. Por último, es relevante realizar las entrevistas a los stakeholders de la asociación, para conocer su perspectiva respecto a los procesos de relacionamiento de la asociación, para lo cual se entrevistará a beneficiarios de la misma, agentes del gobierno local con el cual se articulan actividades para el desarrollo de los proyectos del plan establecido y representantes de otras organizaciones con las que se articulan esfuerzos para la ejecución de proyectos.

La información recabada será analizada de forma cualitativa, lo cual implica recolectar datos e información no numérica a modo de realizar un proceso de interpretación (Hernández et al., 2007, citado en Ponce & Pasco, 2018, p. 45), basado en muestras pequeñas y empleando instrumentos de medición abiertos e interactivos. De tal manera, las entrevistas permitirán un conocimiento integral y más holístico del tema en cuestión (Gonzalez-Perez et al., 2021, p. 7). En este sentido, es relevante emplear la entrevista a profundidad, con el fin de recolectar y recabar datos e información que refleje con claridad la forma en la que piensan los sujetos entrevistados, apoyando el proceso en una guía de entrevista (Ibert et al., 2001, citado en Ponce & Pasco, 2018, p. 63). Para ello, han sido elaboradas 3 distintas guías de entrevistas para cada uno de los grupos a entrevistar, su elaboración fue basada en las 5 etapas del modelo de Ethical Accountability y las 3 variables del Modelo de Mitchell, y servirán para determinar si el proceso de gestión de stakeholders se alinea con lo sugerido en ambos (ver Anexos J, K y L).

El procedimiento permitirá entender oportunidades de mejora o prácticas exitosas. Para un previo análisis y la posibilidad de obtener una contextualización del sector y el tema de gestión, se ha considerado conveniente contar con una tabla de entrevistados, distribuida de la siguiente manera (ver Tabla 6).

Tabla 6: Tabla de Entrevistados

Grupo	Nombre	Organización	Cargo	Aporte
Especialistas	Profesora Rosa	E32	Profesora Investigadora	Conocimiento teórico práctico sobre el turismo sostenible y las redes de colaboración en él
	Baltazar Caravedo	PUCP	Docente Facultad de Gestión	Conocimiento teórico respecto a la gestión de stakeholders y relación
	Stefania Pareti	Universidad Técnica Federico Santa María	Profesora e investigadora	Conocimiento teórico práctico sobre el turismo sostenible y las redes de colaboración en él
Miembros de la Asociación	Marlene Espinoza	Asociación Turismo Cuida	Directora de la Asociación Turismo Cuida	Actividades estratégicas y operativas para la relación con los stakeholders

Tabla 6: Tabla de Entrevistados (continuación)

Grupo	Nombre	Organización	Cargo	Aporte
Stakeholders de la Asociación	Niel Peña	Municipalidad de Ollantaytambo	Ex-Jefe de Turismo	Proyectos y proceso de relación entre el gobierno local y Turismo Cuida
	Jans Huayca	StrategiK	Gerente General	Proyectos y proceso de relación entre el empresas asociadas y Turismo Cuida
	Juaquín Randall	Asociación de Hoteles y Restaurantes del Valle de Ollantaytambo	Presidente	Proyectos y proceso de relación entre el empresas asociadas y Turismo Cuida
	Miguel Quispe	ONG Prisma	Gerente	Proyectos y proceso de relación entre el organizaciones y Turismo Cuida
	D.G.	Facultad de Administración en Turismo de la USIL	Profesora y Coordinadora	Proyectos y proceso de relación entre el el sector educativo y Turismo Cuida
	Augusta Suyo	Asociación de Artesanas del Valle de Patacancha	Representante	Proyectos y proceso de relación entre Turismo Cuida y sus beneficiarios
	Carlos Checa	Casa Hacienda Sojo	Representante	Proceso de relación entre Turismo Cuida y sus beneficiarios

CAPITULO 5: HALLAZGOS

1. Sobre el Turismo Sostenible

Los hallazgos identificados sobre el funcionamiento de la Asociación Turismo Cuida, en torno al término de turismo sostenible, pueden ser asociados al concepto definido por la Organización Mundial del Turismo (2021), en el cual se propone que este tiene en cuenta las repercusiones económicas sociales y ambientales para la satisfacción de los visitantes, la industria y las comunidades. Todo ello es incluido en el plan de desarrollo de Turismo Cuida, que busca promover el turismo enfocado al desarrollo económico local, proponer soluciones a la insuficiente planificación y acción por parte del distrito frente al turismo, las deficiencias de servicios y reducción de la contaminación (comunicación personal con Marlene Espinoza de Turismo Cuida, 16 de junio del 2022).

Asimismo, la OMT (2023) explica que el turismo sostenible es un medio que promueve el respeto y protección de la identidad sociocultural, para lograr interculturalidad y conservar el patrimonio cultural. Sobre esto, se ha identificado que Turismo Cuida efectivamente busca ese impacto a través de la promoción y contribución al desarrollo de artesanías en Cusco, explicado como un medio de representación y revalorización de la identidad cultural de las comunidades. Asimismo, la conservación del patrimonio es tomado en cuenta durante el soporte económico y con asesorías a la Asociación Cultural Casa Hacienda Sojo en Piura, donde brindan capacitaciones personalizadas para una posible futura gestión del espacio y asesoran a la asociación sobre cómo iniciar postulaciones en nuevas redes de colaboración.

Visto desde la perspectiva de Ayuso (2003) acerca de las categorías del turismo sostenible, se encontró que las iniciativas y propuestas en Cusco de Turismo Cuida pueden ser clasificadas en la Categoría 3. Esta categoría es aplicada para el turismo que preserva el medio ambiente y promueve el desarrollo de las comunidades a través de la actividad turística, velando por los derechos de los trabajadores del sector (Ayuso, 2003). Según lo indicado por los stakeholders y las representantes de la asociación, el desarrollo local es el principal objetivo de la red que se ha generado, tanto para empresas locales de Ollantaytambo, como para la sociedad civil del distrito. Por ello, se clasificó a la actividad turística de la asociación en dicha categoría.

Ayuso (2003) también da a conocer las visiones del turismo sostenible, en cuestión a ello, se encontró que las prácticas de Turismo Cuida se orientan en cierta medida a la visión de Desarrollo turístico sostenible, que aborda los temas ambientales y la viabilidad económica. Está parcialmente orientado a esta visión, porque, se busca empoderar a la comunidad local en el ámbito económico por medio del turismo, pero la cuestión ambiental puede ser planificada a mayor profundidad y desde otros enfoques y procesos turísticos.

2. Sobre el Desarrollo Sostenible

Las prácticas a las que se orienta Turismo Cuida, de acuerdo con lo indicado por la asociación y sus stakeholders, va alineado a lo que la teoría expuesta por Ayuso (2003), donde se explica que el desarrollo sostenible es el medio por el que se busca brindar una solución ante el daño causado al medio ambiente y la sociedad. En cuanto a la acción por el medio ambiente, esto se ve reflejado en el programa que impulsa Turismo Cuida junto con la ONG Prisma, para gestionar mejor los residuos sólidos, que son resultado del turismo y grandes afluencias no planificadas en la comunidad de Ollantaytambo.

Por el lado de las tres dimensiones del turismo sostenible detalladas por Fullana y Piug (1997) en Ayuso (2003), se encontró que Turismo Cuida busca orientar sus actividades hacia estas tres dimensiones. Por el lado económico, las entrevistas con las representantes de la asociación evidencian que esta tiene el propósito de generar oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad en Ollantaytambo a través del turismo, promoviendo el desarrollo económico local enfocado en esta industria. En lo que respecta al desarrollo ambiental, Turismo Cuida tiene como uno de sus objetivos lograr un acondicionamiento urbano y territorial de Ollantaytambo, lo cual incluye una correcta gestión ambiental del destino. Según las representantes de la asociación y el gerente de la ONG Prisma, existe un compromiso con el proyecto ambiental, el cual se apoya una relación articulada para lograrlo. Para la dimensión ambiental, el Plan Wallata establece que deben existir programas de limpieza y mantenimiento, mejorar la gestión ambiental - tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos sólidos y garantizar agua de calidad- y promover campañas de educación ambiental. Sin embargo, aún no ha sido incluida la sugerencia de implementación de procesos sostenibles o ecológicos, sugerida por Ayuso (2003), en la propuesta de la Asociación Turismo Cuida.

Finalmente, en cuanto a los ODS propuestos por las Naciones Unidas (2015), Turismo Cuida informa que trabaja por los siguientes:

- **ODS 1 - Fin de la pobreza:** Con la búsqueda de oportunidades y desarrollo de capacidades para la comunidad sobre la industria turística
- **ODS 5 - Igualdad de género:** Por medio del empoderamiento de mujeres de la Asociación de Artesanas en el Valle de Patacancha
- **ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico:** Con el propósito de generar oportunidades de empleo en el turismo natural y cultural
- **ODS 11 - Producción y Consumo Responsables:** A través del fortalecimiento de la identidad en la elaboración de artesanías y productos locales

- **ODS 17 - Alianzas para lograr objetivos:** Articulando el trabajo y sus proyectos con actores del sector privado, social y público

3. Sobre la Gestión de Stakeholders

Con respecto a la gestión de stakeholders, la Asociación Turismo Cuida se encuentra orientada en ejecutarla de manera eficiente. En este sentido, según lo expuesto por sus actores involucrados, busca atender cuidadosamente y escuchar de forma activa las necesidades de sus grupos de interés. Asimismo, brinda un espacio seguro para la formación de redes de colaboración con un enfoque en el desarrollo de habilidades, dado que estas, junto con el apoyo de los demás actores, permite generar un impacto positivo en la comunidad. Adicionalmente, ha demostrado conectar y acercar a sus stakeholders, con la finalidad de que puedan gestionar sus propias interacciones; algunos ejemplos de ello son los casos del gobierno local de Ollantaytambo y su articulación con el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, y la ONG Prisma con el programa de reciclaje con agentes pertenecientes al sector privado. Lo mencionado anteriormente, se vincula con lo expuesto por Bourne (2009), por el hecho de que se cumplen los tres elementos clave para la gestión de buenas relaciones con los stakeholders: la entrega de valor, la maximización de oportunidades, y la gestión de relaciones.

Cabe mencionar que, para la Asociación Turismo Cuida, la gestión de stakeholders es fundamental para el logro de los objetivos y la ejecución de los proyectos. En cada uno de estos, los agentes involucrados presentan un rol importante y cuentan con recursos que pueden ser aportados, lo cual conlleva al trabajo en una red colaborativa que promueve y contribuye con el cumplimiento de las prácticas del turismo sostenible. De esta manera se genera una gran oportunidad de desarrollo y empleo para los grupos vulnerables, por lo que realiza sus actividades de forma integrada, no solo con la ONG Prisma, en pos de lograr la formalización de los recicladores de Ollantaytambo, sino también con el programa de artesanas que residen en el Valle de Patacancha. Para alcanzar ello, requieren de financiamiento, el cual es entregado por las empresas privadas que alinean sus propósitos con el de la asociación.

En este punto es preciso mencionar que, según el Project Management Institute (2017), se estarían cumpliendo los tres pasos indispensables para la gestión de stakeholders. En primer lugar, la Asociación Turismo Cuida ha logrado identificar a sus stakeholders, los cuales pertenecen al sector privado, público, social y a las comunidades. En segundo lugar, se reúnen con cada uno de los actores involucrados con el fin de conocer sus expectativas y necesidades, ya que a partir de ello se implementan las estrategias más adecuadas para que la relación con los mismos sea buena y, así, contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se desarrolla un plan de acción para desarrollar estrategias que involucren a todos los stakeholders en la toma de decisiones y ejecución de sus proyectos; tal como es el caso de Casa Hacienda Sojo, debido a que se les asignó un fondo como beneficiarios de la Asociación Turismo Cuida para la preservación cultural de sus espacios. Esto se realiza por medio de reuniones virtuales en las que se discuten los principales intereses y se establecen objetivos comunes.

Continuando con lo expuesto anteriormente, se observa que la asociación cumple con lo señalado por Granda y Trujillo (2011), dado que, según lo mencionado por el entrevistado Carlos Checa de Casa Hacienda Sojo, Turismo cuida integra de manera voluntaria y desinteresada las preocupaciones de su asociación, puesto que cumplen con la proyección de impacto y percibe que existe un compromiso real con el logro de los objetivos, a través de las oportunidades de mejora que se les brinda.

Por último, se evidencia que la asociación es responsable con el abordaje de los impactos positivos del turismo sostenible, pues trabaja de forma articulada con la ONG Prisma para mitigar los efectos negativos de la crisis ambiental en Ollantaytambo. A su vez, como se mencionó anteriormente, se fomenta el desarrollo económico local, por medio de actividades turísticas y el trabajo en conjunto con los emprendimientos y con los pobladores. Así también, se orientan a la preservación de elementos culturales y de dar a conocer las costumbres y tradiciones de la comunidad. Esto se relaciona directamente con lo expuesto por Krick (2006), dado que la gestión de stakeholders conlleva a una serie de ventajas organizacionales como su reputación y, al mismo tiempo, apoya a sus grupos de interés, por medio del aprendizaje de las partes involucradas, lo cual incrementa la confianza y respeto de los mismos hacia la Asociación Turismo Cuida.

4. Sobre las variables de los Modelos Elegidos

Los hallazgos detallados a continuación son establecidos con base en las 8 variables planteadas en la Matriz de Consistencia de la investigación (ver Anexo L). Para lo cual, ha sido tomada en consideración la información de la Matriz de Entrevistas (anexo M), donde se sintetiza los aportes de las personas entrevistadas: expertos en el tema, miembros de la Asociación Turismo Cuida y los stakeholders de la misma. Dicha matriz (anexo M) actúa, al mismo tiempo, como una tabla consolidada de los hallazgos por actor involucrado.

4.1. Pensamiento estratégico

En lo que refiere a la variable de *Pensamiento Estratégico*, se encontró que para los especialistas el pensamiento estratégico el mapeo de actores es relativo y no se realiza de manera consciente, pues las organizaciones tienden a elaborar encuestas y utilizar datos estadísticos. Sin embargo, es indispensable presentar un acercamiento personal y establecer

mesas de diálogo para permitir que los grupos de interés se puedan expresar. Con relación a los miembros de la asociación y los stakeholders, se determina que los actores clave son identificados y divididos en función al rubro y al sector en el que desarrollan sus principales actividades.

De esta manera, buscan el involucramiento de las municipalidades con la finalidad de fortalecer su presencia y lograr mejores resultados, para lo cual priorizan los temas de interés de cada grupo. En ese sentido, cuentan con la participación no solo de actores gubernamentales sino también de grupos comunitarios y ONGs. Los beneficios de ello son el desarrollo sostenible, la reducción de los impactos negativos, la preservación de recursos y la prevención de consecuencias del turismo no planificado. En este punto, según Krick (2006), la Asociación Turismo Cuida estaría cumpliendo con esta primera etapa, ya que identifican a sus stakeholders y establecen motivos para estrechar sus relaciones con ellos. Además, al ser divididos por rubro y sector, es más precisa la definición y determinación de objetivos con la finalidad de entender los beneficios que la relación generaría.

Adicionalmente, se debe considerar la co-creación de valor, la cual debe estar vinculada al propósito de la organización en términos de impacto social. Esto se debe a que una propuesta de valor sostenible conlleva a la construcción con los actores involucrados. Las organizaciones son parte de una cadena valorar que, a su vez, forman parte de un sistema en el que participan todos los grupos de interés. Esto quiere decir que la asociación escucha activamente los requerimientos de los actores involucrados, lo que les permite dar sus opiniones y proponer nuevas formas de abordar los problemas relacionados al turismo. Es así que, según Krick (2006) la Asociación Turismo Cuida ha logrado ordenar sus prioridades con la finalidad de realizar una gestión de tiempos adecuada, un uso de recursos eficiente y el cumplimiento de las expectativas de sus stakeholders.

Se menciona también que no existe una dependencia directa, por el hecho de que todas las partes se encuentran relacionadas y la articulación genera un beneficio multidireccional. Del mismo modo, señalan que los stakeholders son escuchados en los talleres que la asociación realiza, pues brindan sus opiniones y proponen nuevos objetivos para dar a conocer las problemáticas que presenta la comunidad en torno al turismo. Ocurre también con las artesanas de Patacancha, donde se escucha su interés, ideas y necesidades para la elaboración de artesanías y desarrollo de la comunidad. El acercamiento, inicialmente, se da por parte de la asociación y se busca con el fin de responder sus iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial. Por tal motivo, la Asociación Turismo Cuida estaría alineada con lo expuesto por Krick (2006), ya que ha logrado entender las necesidades, intereses y motivaciones de sus grupos de interés.

Además, la Asociación Turismo Cuida cuenta con un equipo técnico calificado y contactos que le permiten realizar una buena gestión, a pesar de que las municipalidades todavía no se encuentran preparadas para recibir un flujo elevado de turistas. Se establece, también, que la asociación trabaja en conjunto con las Artesanas del Valle de Ollantaytambo para llevar a cabo sus proyectos de sostenibilidad.

Finalmente, la Asociación Turismo Cuida apoya a la formación de universitarios que estudian la carrera de Turismo, pues esto les permite generar contactos y promover el interés en el sector. Dentro de este proceso, los estudiantes conocen, en la praxis, sobre los procesos turísticos sostenibles. Esto también se relaciona con lo mencionado por Krick (2006), debido a que orienta sus actividades al entendimiento de las motivaciones de sus grupos de interés.

4.2. Análisis y Planificación

Los hallazgos ante la variable *Análisis y Planificación* muestran que el grupo de especialistas propone realizar el proceso de planificación teniendo en consideración un análisis costo-beneficio, para conocer los posibles resultados y cuál es la inversión necesaria para lograrlo. Con dicha información, se puede identificar a los grupos que podrían aportar con la causa o proyectos, además de estudiar y entender la situación actual del entorno. Los expertos explican que es importante también tener siempre presente las conversaciones previas, ya que no se sugiere ingresar a un territorio con una propuesta ya establecida.

Dichas conversaciones ayudan también a evitar rivalidades políticas, porque se puede explicar que la intervención no tiene dicho propósito. Sin embargo, Turismo Cuida informó que ha habido casos en los que la comunidad ha pensado que el trabajo se encuentra asociado a temas políticos con la gestión actual, pese a que esta sea una organización apolítica. A pesar de ello, sí existe una relación con los comités de turismo local e implementan el programa de señalética en la comunidad. Por tal motivo, los especialistas sugieren tener en consideración algunos factores y limitantes para una buena planificación, como el tamaño de las organizaciones con las que se asocian, la posible resistencia por parte de algunos grupos o el presupuesto asignado al proceso de relación. Así, se encuentra un vínculo con lo expuesto por Krick (2006), puesto que el primer subproceso de esta etapa, evaluación del progreso, hace referencia a la evaluación y conocimientos previos, lo cual permite conocer la posición y las expectativas de los stakeholders sobre su estrecha relación con la asociación.

Con respecto del funcionamiento de la Asociación Turismo Cuida, se observa que, inicialmente, se lleva a cabo una actividad de diagnóstico social en el territorio donde planea operar, además de hacer un mapeo de posibles actores presentes. Tanto los representantes

de la asociación, como sus stakeholders afirman que Turismo Cuida cuenta con reuniones mensuales entre las partes para poder conocer sus temas de interés y presentarlos en la planificación de la ejecución y encarar temas prioritarios. Asimismo, incluye a sus stakeholders en la elaboración de planes, puesto que estos tienen la oportunidad de sugerir acciones y propuestas de intervención. Esto se relaciona con el segundo subproceso de esta etapa, dado que permite identificar a los socios y conocer sobre sus prácticas actuales sobre la gestión de stakeholders (Krick, 2006). De igual manera, según lo desarrollado por Krick (2006) se verifican los compromisos y se asegura que Turismo Cuida se encuentra en la capacidad organizativa y cuenta con los recursos necesarios para lograr que estas relaciones se formen con el fin de elaborar sus planes de acción según cada necesidad.

A lo largo de las entrevistas, se comentó que la asociación se da el tiempo para compartir y participar de las actividades, sin embargo, comentan que está pendiente poder hacer más conocidas las iniciativas y propuestas. Una consideración importante en el proceso de planificación es el presupuesto que tiene la asociación, el cual está conformado por los aportes anuales de las empresas asociadas. Tras considerar este factor, Turismo Cuida determina e informa cuando un tema de interés es sumado al plan establecido. No obstante, se observa también que las empresas y la Asociación Turismo Cuida se comunican poco de forma directa con los miembros de la comunidad de Ollantaytambo, por lo que la organización no es muy conocida dentro de la población. En este punto se observa un vínculo con lo señalado por Krick (2006), ya que la asociación evalúa sus actuales relaciones y clasifica el tipo de las mismas para profundizar, y, por consiguiente, elabora objetivos específicos para uno de los stakeholders.

Asimismo, en la Asociación Turismo Cuida se trabajan temas de sostenibilidad y responsabilidad, y se establece un enfoque de fortalecimiento, tanto de las identidades de las comunidades como del desarrollo de su cultura y tradiciones. Esto lo logra trabajando de forma conjunta con la cooperativa de artesanas en Patacancha, donde se busca revalorizar la textilería artesanal de la comunidad.

Asimismo, se sostiene que, según Krick (2006), existe una relación con el subproceso de aprendizaje de los stakeholders y sus representantes, por el hecho de que Turismo Cuida tiene la capacidad de conocer a sus actores involucrados en temas de expectativas, reconocimiento de los puntos de mejora y contexto cultural.

4.3. Fortalecimiento de las Capacidades

Frente a la variable *Fortalecimiento de las Capacidades*, los entrevistados del grupo de expertos afirman que es de suma importancia que las organizaciones, independientemente de su tamaño, cumplan siempre con actividades de relacionamiento; lo cual puede ser

realizado por una persona o un equipo de trabajo. Comentan también que, algunas de las habilidades a desarrollar por las organizaciones para mantener buenas relaciones con sus actores de interés son la flexibilidad, adaptabilidad, mente abierta y estar siempre a la expectativa de lo inesperado, ya que es muy probable encontrarse en el camino con realidades diferentes a las imaginadas. Otra de las sugerencias de los expertos es trabajar constantemente en oportunidades de networking, que se generen espacios en los que sus stakeholders puedan generar sus propias redes de contacto o compartan los de otros agentes en los que puedan tener la misma oportunidad.

En cuanto a esta variable, Turismo Cuida se autopercibe y es percibido por sus stakeholders como una red que conecta a actores de diferentes lugares para lograr un trabajo conjunto, además de promover la participación de los stakeholders para el establecimiento de metas. Esta percepción se da en los diferentes grupos de actores: ONGs, asociados, beneficiarios. Para reforzar ello, realiza e imparte capacitaciones de habilidades y herramientas, algunas de ellas son realizadas por la misma asociación y otras por entidades externas, ciertos ministerios o especialistas. Del mismo modo, cuenta con programas para desarrollar capacidades en el ámbito académico, al familiarizar a universitarios con procesos y proyectos reales en turismo sostenible, y conectarlos con entidades internacionales, para que dichas capacidades continúen siendo fortalecidas.

Ante la variable del Fortalecimiento de las Capacidades, Krick et al. (2006) proponen seguir con tres subprocesos en el manual de Ethical Accountability: fortalecer la capacidad de respuesta, desarrollar habilidades internas para relacionarse con stakeholders y considerar los requerimientos de relación de sus actores de interés.

En cuanto al *fortalecimiento de la capacidad de respuesta* y el *desarrollo de habilidades internas*, el cumplimiento se da, puesto que, los miembros de la organización reciben capacitaciones académicas y especializadas en temas de turismo y gestión, además de que la red es un espacio de aprendizaje constante, donde los miembros y beneficiarios pueden también aprender de sus pares o representantes de otras organizaciones.

Para el tercer subproceso, sobre la *consideración de los requerimientos de relación de sus stakeholders*, Turismo Cuida fortalece y desarrolla la capacidad de relación de sus stakeholders, al brindarle herramientas y capacitaciones concretas, permitiendo que, con el paso del tiempo, los actores puedan tomar la iniciativa por su propia cuenta y relacionarse con nuevos agentes. Estas prácticas se relacionan también a lo mencionado por los especialistas entrevistados, pues para fortalecer a un stakeholder y sus capacidades para relacionarse, es importante crear un espacio de networking; y eso es lo que precisamente hace Turismo Cuida, acercando a los actores para que ellos mismos creen oportunidades. Es

así como Turismo Cuida busca ser una organización que promueva y refuerce el conocimiento en distintos ámbitos.

4.4. Proceso de Relación

En cuanto a la variable del *Proceso de Relación*, vista desde la perspectiva de los especialistas, se encontró que los mismos recomiendan motivar constantemente la colaboración y tener en cuenta el análisis costo-beneficio de los procesos a realizar para lograrla, así como los tiempos y plazos, con el fin de entender qué ventajas organizacionales traerá dicha relación y a qué costo, tanto para la organización, como para sus stakeholders. Las comunicaciones y el diálogo son estrategias que deberían estar incluidas en el proceso de relación, por lo que los especialistas sugieren que es necesario tener reuniones periódicas con los miembros de las partes involucradas y focus groups que permitan conocer sus perspectivas y aportes, sobre todo tener participación de quienes se ven afectados directamente por los proyectos, como las personas de las comunidades. Además, todo lo que se diga a los stakeholders deberá ser congruente con lo que la organización puede cumplir, no prometer más allá de las capacidades o algo que no se puede lograr en el periodo establecido.

Las necesidades, requerimientos e información no son lo único a considerar en la relación con los actores involucrados, sino que es también importante escucharlos desde el lado afectivo, puesto que contribuye a tener un entendimiento más completo de su situación y forma de pensar. Este proceso de comunicación debe soportarse también en la investigación y la consultoría, para entender también la situación desde la teoría. De tal modo, es posible generar confianza y un espacio seguro.

En esta línea, y en cuanto a lo recopilado, se pudo conocer que Turismo Cuida mantiene una relación cordial, amical y cercana con sus stakeholders, con una comunicación constante por diferentes medios: canales digitales como Whatsapp, correo electrónico y videoconferencias; y mediante reuniones presenciales grupales e individuales. Dichos encuentros contribuyen a que la Asociación Turismo Cuida y los actores involucrados puedan acordar y afinar algunos pasos a seguir en las intervenciones que manejan. Así, los stakeholders tienen una participación relevante, pues han contribuido con la propuesta estratégica para la Municipalidad de Ollantaytambo: el Plan Wallata. En cuanto a ello, algunos actores consideran que, desde Turismo Cuida, se está respondiendo a lo que necesita la comunidad; sin embargo, sugieren que debería darse un mayor acercamiento a la sociedad civil y personas de la comunidad, quienes son los principales afectados por la actividad turística.

Por otra parte, la asociación es considerada, por los miembros de Turismo Cuida y también por sus stakeholders, como un agente que vincula a unas organizaciones con otras a nivel nacional, pues ha podido acercar a algunos agentes a entidades más grandes, como algunos ministerios, generando incluso relaciones independientes entre las partes.

Algo que también se resalta de este proceso de relación es que siempre se tiene en cuenta el propósito de lo que realizan, que es lograr empleo digno y oportunidades de desarrollo en el turismo para la comunidad de Ollantaytambo, un distrito estratégico para el sector en la región Cusco.

La teoría del manual de Ethical Accountability (2006) explica que se requiere cumplir con dos subprocesos para lograr un correcto Proceso de relación: Identificar métodos de relación efectivos para los diferentes stakeholders y Diseñar el proceso de relación con base en lo anterior. En este sentido, para esta variable, se evidenció que, a pesar de que la asociación está constantemente en la búsqueda de nuevas oportunidades y mantiene relaciones buenas y cercanas con sus actores de interés, la manera de iniciar y continuar con la relación es muy similar para los diferentes grupos de stakeholders, puesto que, estos son identificados, contactados e invitados a participar. Debido a esto, es posible afirmar que no se cumple precisamente con el subproceso de identificar la forma más efectiva de relación y tampoco se procede con el proceso de Diseño de la Relación.

4.5. Revisión e Informe de la relación

En lo que respecta a la variable *Revisión e informe de la relación*, los especialistas sugieren implementar KPIs que den a conocer los logros del trabajo conjunto para saber si se está logrando lo planificado. Sin embargo, también es importante evaluar con indicadores cómo se comportan las relaciones entre una organización y sus stakeholders, con la finalidad de monitorearlas a profundidad. En cuestión de periodicidad, los expertos sugieren que la acción de reportar los avances y cumplimiento debería ser más frecuente y no esperar a que se cumpla el plazo de un año como comúnmente se hace. Asimismo, las herramientas, recursos y medios para reportar no deben ser exclusivamente académicos. Si se busca llegar a la población de la comunidad, la información deberá ser sintetizada y es sugerible que se utilicen medios que sean utilizados con frecuencia, como la radio o periódicos locales.

La Asociación Turismo Cuida realiza prácticas de reportabilidad de dos tipos; una es la asamblea general anual, donde participan todos los actores involucrados, como población, entidades públicas, empresas y se revisan temas generales en cuanto al sector y el territorio. Esta información es primero compartida con la municipalidad de Ollantaytambo y luego con el resto de la población. Para el caso de las artesanas, se presentan los logros directamente en juntas con la cooperativa.

La otra es la elaboración de reportes semestrales, realizados por el Comité Directivo, en los cuales se revisan avances de los proyectos. Según los comentarios de los actores de interés, el poder contar con esta información y que sea compartida abiertamente es algo valioso y que genera confianza por parte de ellos hacia la asociación. Y, respecto a la implementación de indicadores, la asociación si lo maneja para otros temas abocados a los logros y alcances de proyectos, mas no al tema de las relaciones con los stakeholders.

En el modelo de Ethical Accountability (2006) se establecen 3 subprocesos para la etapa de *Actuar, Revisar e informar*. Con los datos obtenidos en el levantamiento de información, se puede decir que la dos de dichos tres subprocesos son cumplidos en la gestión de Turismo Cuida: *Informar y generar confianza* y la *Revisión del proceso de relación*. Las representantes de la asociación y los stakeholders coincidieron en que el proceso de reportar e informar es algo que se da con cierta frecuencia; para asambleas generales ocurre una vez al año y se revisa lo que se ha logrado con la relación cada seis meses y cuáles son los avances de los esfuerzos conjuntos. Esto permite que los actores involucrados perciban un acto de confianza y valoren contar con dicha información. Sin embargo, no se sigue el subproceso de *Creación de un plan de acción*, en vista de que no se da un seguimiento que aborde específicamente o permita revisar el estado actual de la relación con los actores involucrados, incluyendo métricas u objetivos para evaluarlas o a lo que se generó con ellas, un criterio que fue considerado como muy importante de acuerdo a lo informado por los expertos entrevistados.

4.6. Poder

Por otro lado, ante la variable *Poder*, del modelo de Mitchell, se encontró que los especialistas determinaron que este no siempre está presente en todos los actores relacionados con una organización, y que es importante que estas relaciones de poder puedan ser vistas desde el campo la investigación para determinar grupos dominantes y saber qué proponer y cómo actuar frente a estos. Asimismo, existe una relación entre el reconocimiento ofrecido y el poder de un actor, dado que, el reconocimiento de algunos actores potentes puede generar prestigio para la organización en cuestión, lo cual genera que otros actores busquen colaborar con los proyectos, esto significa un impacto directo y muy positivo.

Falcão y Fontes (1999) proponen ciertas variables para la dimensión de Poder establecida por Mitchell, Agle y Wood (1997): medios coercitivos, medios utilitarios o recursos y medios simbólicos. En primer lugar, sobre los medios coercitivos y según lo informado, ninguno de los actores cuenta con medios coercitivos para ejercer presión sobre Turismo Cuida.

En cuanto a los medios utilitarios o recursos, se identificó que, de acuerdo con los miembros de la organización, las empresas asociadas tienen una importante relevancia en cuanto a conocimientos y experiencia de gestión turística, así como también en la provisión de recursos, puesto que Turismo Cuida ejecuta sus proyectos con el monto anual que aporta cada una de dichas empresas. Estas condiciones abordan los medios financieros e intelectuales.

El sector público es también un agente con poder, desde la perspectiva de Turismo Cuida, en vista de que los gobiernos locales son partes fundamentales para la ejecución de proyectos en un determinado territorio, y ampliar el alcance del impacto que se busca. Por otro lado, el ente gestor de Turismo de Ollantaytambo percibe también a la comunidad como un actor con un poder considerable, debido a los recursos naturales y culturales con los que ellos cuentan, pues estos son primordiales en las actividades de turismo sostenible. Estas consideraciones pueden ser asociadas con la segunda variable, la de medios utilitarios, en específico a los medios físicos y logísticos.

En cuanto al reconocimiento, el que más se valora desde Turismo Cuida es el que se da por parte de los beneficiarios de programas y proyectos, dado que esto es una forma de entender que ellos perciben al turismo como una oportunidad de desarrollo para la comunidad. De este modo, se puede asociar a este grupo de stakeholders con la variable de medios simbólicos.

4.7. Legitimidad

Los hallazgos de la variable *Legitimidad*, para los especialistas, indican que es relevante considerar los beneficios que se pueden otorgar a partir del trabajo articulado entre los actores involucrados. Esto significa que las relaciones pueden generar sinergias, lo cual representa un efecto rebote y una posible recaída positiva en los actores de la comunidad, también llamado efecto dominó.

En esa misma línea, las relaciones existentes entre las organizaciones y sus grupos de interés tienen un impacto positivo en la sociedad, por lo que es imprescindible el involucramiento de los pobladores para conocer sus necesidades y entender lo que buscan lograr con las actividades turísticas. Además, las acciones de un grupo de actores influyen, también, en el funcionamiento de la organización, debido a que los conflictos ocasionan la pérdida de consistencia y no se alcanza la legitimidad.

Con respecto a los stakeholders y a los miembros de la asociación, se obtiene que la relación entre los actores de un mismo territorio y sus autoridades permiten, tanto la apertura como el entendimiento del marco de las regulaciones. A su vez se brinda un beneficio para Turismo Cuida, puesto que es una oportunidad para tener mejores resultados; esto porque la

relación entre la municipalidad y la asociación es positiva para la comunidad de Ollantaytambo.

Por ello, se evidencia que la relación es legítima entre la Asociación Turismo Cuida y sus stakeholders, pues estos permiten el correcto entendimiento del marco de las regulaciones. De igual modo, la participación de la Asociación Turismo Cuida tiene un impacto positivo en el desarrollo económico local y en la preservación de la cultura. A pesar de ello, se pudo conocer que todavía falta trabajar directamente con los pobladores, porque si bien se benefician, no exponen sus necesidades abiertamente. En la misma línea, se determina que los objetivos de la asociación no se encuentran alineados con los de los donantes de la ONG Prisma, por lo que no existe una estricta priorización de los mismos.

Falcão y Fontes (1999) proponen dos niveles de deseabilidad para la dimensión de Legitimidad establecida por Mitchell, Agle y Wood (1997): para la organización y para la sociedad. Se observa que los stakeholders socios (StrategiK, ONG Prisma y la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Valle de Ollantaytambo), las organizaciones de control y los miembros de la Asociación Turismo Cuida presentan un grado de legitimidad alto para la organización. Esto, debido a que tienen la capacidad de exponer sus reclamos y de ejercer la representación de personas o intereses sectoriales y/o sociales. Por el lado de la sociedad, se observa que tienen un nivel de legitimidad medio, lo cual hace referencia a que pueden presentar sus quejas en caso de que no se cumplan sus expectativas.

4.8. Urgencia

Para los especialistas la variable *Urgencia* muestra que esto dependerá de los temas que aborda un stakeholder o un proyecto; por ejemplo, los temas de salud, economía y seguridad son prioritarios. En este caso, debe ser posible la cuantificación porque de lo contrario no se pueden determinar los niveles de urgencia. Es preciso mencionar que la criticidad y la urgencia pueden variar según los grupos de interés y sus límites, donde influye la dinámica de relación, pues cada stakeholder tiene sus propias fortalezas y debilidades.

Por el lado de los actores involucrados y miembros de la asociación, se determina que los tiempos varían constantemente y que las demoras en el sector público se dan, en mayor medida, por la burocracia. De igual manera, la falta de atención inmediata genera un cuello de botella en los proyectos y en las actividades. Adicionalmente, es sumamente urgente que se empodere a la comunidad con las debidas herramientas de gestión para dar inicio al Plan Wallata. De este modo, se puede entender la vitalidad de su participación y mejorar la gestión del servicio; por ello, es preciso convocar a la mayor cantidad de participantes e impulsar los emprendimientos locales.

Por ello, se evidencia que los tiempos varían según las necesidades, por lo que los más precisos en cuestión de tiempos son los temas académicos. La asociación realiza acciones para agilizar la espera en el sector público, debido a la burocracia. Del mismo modo, la asociación entiende la vitalidad de su participación para mejorar la gestión del servicio turístico; no obstante, es necesario que empodere a la comunidad con diversas herramientas para que el trabajo no recaiga únicamente en sus miembros, sino también en sus stakeholders.

Falcão y Fontes (1999) proponen dos criterios para la dimensión de Urgencia establecida por Mitchell, Agle y Wood (1997): sensibilidad temporal y la criticidad del requerimiento de los stakeholders. Por un lado, la sensibilidad temporal de la Asociación Turismo Cuida, es aceptada, pues tiene un tiempo de demora aceptable, lo cual es comprensible porque es una red compuesta por diversos actores, quienes trabajan de acuerdo a sus tiempos y cronogramas. La asociación Turismo Cuida es un agente articulador, ya que atiende las necesidades frente a las deficiencias turísticas del distrito, en lo que se refiere a la cantidad de turistas que visitan la comunidad, y a la falta de servicios e infraestructura adecuada para llevar a cabo las actividades del sector.

Por otro lado, la criticidad del requerimiento de los stakeholders varía según sus necesidades y el contexto en el que se encuentre. Por ello, se evidencia que los actores involucrados de la Asociación Turismo Cuida presentan un nivel de urgencia alto, debido a las crisis y los problemas existentes dentro del sector como lo son la falta de organización, la burocracia, la visita excesiva de turistas y la falta de infraestructura adecuada para recibir estos niveles. En ese sentido, la asociación actúa lo más pronto posible a fin de que no se genere la falta de confianza entre sus stakeholders, pues uno de los objetivos que busca alcanzar es cumplir con las expectativas de sus grupos de interés.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones del trabajo de investigación

1.1. En relación con el proceso de relacionamiento de la Asociación Turismo Cuida

Turismo Cuida lleva un proceso de relacionamiento con sus actores de interés, inclusive está listado dentro de los ODS que la asociación promueve: la de Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17), donde se busca mantener relaciones con los actores para ampliar el impacto y lograr que las empresas, aunque competidoras, puedan trabajar conjuntamente en beneficio del turismo sostenible.

El diagnóstico social del territorio en el que las empresas asociadas cuentan con operaciones, realizado por Turismo Cuida, contribuye a agilizar este proceso de relacionamiento, para conocer a la comunidad, identificar a algunos actores y entablar relaciones previas con ellos, además de encontrar oportunidades de desarrollo y mejora respecto al turismo sostenible. Para después tener un acercamiento individual con cada uno de los actores involucrados.

Tras ser sumados a los proyectos, los actores mantienen una relación constante con los representantes de la asociación, para revisar alcances o logros, proponer ideas, capacitarse o poder tener un espacio en el que sus dudas y consultas puedan ser respondidas.

1.2. En relación con las variables del Modelo de Ethical Accountability y el Modelo de Mitchell

Respecto a las variables identificadas en las etapas y dimensiones de los modelos de Ethical Accountability y de Mitchell, se puede concluir que la primera etapa, la de *Pensamiento Estratégico* se cumple en las actividades de Turismo Cuida, a través de la investigación y escucha de percepciones de los actores, para tener en consideración los temas a abordar desde sus proyectos.

Se concluye además que la segunda variable, la etapa de *Análisis y Planificación*, también se cumple dentro del funcionamiento de Turismo Cuida, por medio del diagnóstico social, la identificación de stakeholders y otros actores potenciales, y al expresar un compromiso con los mismos teniendo en cuenta los recursos con los que cuentan.

La conclusión sobre la variable del *Fortalecimiento de las Capacidades* es que Turismo Cuida ejecuta actividades en torno a esta etapa, al capacitar a sus miembros, a los

miembros de sus grupos de interés en diferentes niveles, y promoviendo una red de colaboración participativa y activa entre ellos.

Por el lado de la cuarta variable, se llegó a la conclusión de que Turismo Cuida no ejecuta la etapa de *Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders*, debido a que no identifica métodos variables para sus diferentes actores y el método de relación es el mismo para sus diferentes grupos, donde se los contacta e invita a participar luego de haber sido identificados. Por lo mismo, no es posible diseñar un proceso de relación único o diferenciado.

En quinto lugar, sobre la variable de *Implementación de revisión de la relación*, se concluye que dicha etapa es implementada parcialmente, puesto que, si bien se mantienen reuniones y elaboran documentos para informar sobre los resultados o estados de los proyectos y colaboraciones, lo cual genera confianza entre los actores involucrados, no se cuenta con indicadores específicos para medir la relación ni evaluar dicho desempeño.

Por el lado de las variables del modelo de Mitchell, la dimensión de *Poder* es la sexta variable del trabajo de investigación. En esta línea, se concluye que dicha condición es considerada en la planificación de Turismo Cuida, donde dos grupos importantes son las empresas asociadas y la comunidad beneficiaria, por el aporte de recursos y reconocimiento brindado respectivamente.

Otra de las conclusiones, respecto a la *Legitimidad* es que todas las relaciones investigadas fueron consideradas como legítimas, puesto que tienen relevancia para el logro de los objetivos y actividades de la asociación y su reconocimiento es valorado por la misma. A esto se le puede sumar la oportunidad de incluir más a la comunidad de Ollantaytambo, quienes se benefician directamente del turismo, debido a que se manifestó poca participación de la sociedad civil en el distrito.

Por último, se concluye que, en cuanto a la variable de *Urgencia*, del modelo de Mitchell, los temas con estas características que requieren ser atendidos son los relacionados al sector público, ya que se requiere de sus aprobaciones y contribución para poder ejecutar las actividades. Sin embargo, esto no se ve agilizado, debido a los procesos burocráticos en el sector público de los gobiernos locales.

1.3. En relación con la aplicación y ejecución de la gestión de stakeholders en la Asociación Turismo Cuida

Con respecto a la gestión de stakeholders, se concluyó que Turismo Cuida es una organización que si se enfoca en ejecutarla. Busca atender y escuchar con frecuencia a sus actores involucrados, además de tratar de ser un espacio en el que se formen nuevas redes de colaboración, con un enfoque en el desarrollo de habilidades. Por medio de ellas, y el

apoyo de otros actores, se busca tener un impacto positivo en la comunidad. Además de conectar y acercar a los actores unos con otros, permitiendo que más adelante, ellos generen una red propia que haga frente a diversos problemas.

En síntesis, la Asociación Turismo Cuida es una organización en la que la gestión de stakeholders es fundamental para el logro de los objetivos y la ejecución de los proyectos, en donde se busca generar una oportunidad de desarrollo y empleo para grupos vulnerables a través de este.

1.4. En relación con el aporte de la investigación

Se pudo concluir que el presente trabajo de investigación contribuye entender y conocer el desarrollo a profundidad de conceptos teóricos sobre la gestión de stakeholders, a través de la aplicación de estos en un estudio de caso.

Asimismo, en cuanto a las ciencias de la gestión, se puede concluir que la investigación ayuda también a conocer cómo dos modelos se interrelacionan para poder determinar con mayor precisión el plan a seguir en un proceso de relacionamiento. Así, considerando las dimensiones de poder, legitimidad y urgencia de los actores involucrados, las organizaciones podrán enfocar mejor sus esfuerzos y planificación de actividades para priorizar temas y atención de las necesidades, lo cual podría permitir un mejor uso de los recursos, que usualmente son limitados en el sector social.

Por último, se abordó el involucramiento de los gobiernos locales en las redes de colaboración y cuáles son algunas oportunidades para mejorarlo. Es así como, la presente investigación puede también abrir espacios para enfocarse y desarrollar con mayor precisión el trabajo colaborativo intersectorial que implique al sector público, debido a su relevancia en el alcance de las actividades.

2. Recomendaciones

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones para la Asociación Turismo Cuida sobre la gestión de sus stakeholders; así como también para futuras investigaciones dentro del sector de turismo sostenible y el alcance del desarrollo social de las comunidades.

En primer lugar, se sugiere que la estrategia, análisis, planificación de la asociación pueda involucrar desde el inicio a las comunidades y sus perspectivas, para promover una buena relación, informar sobre el propósito que se persigue en beneficio del turismo sostenible y evitar malentendidos sobre el objetivo de las empresas y suposiciones sobre una relación con el ámbito político.

Adicionalmente, es preciso que se elabore un plan estratégico que contemple un adecuado proceso de relacionamiento entre la asociación y cada uno de sus grupos de interés. Si bien, actualmente Turismo Cuida se relaciona con sus stakeholders, esta organización aún presenta puntos por mejorar, por el hecho de que cada uno de los actores involucrados tiene diferentes necesidades. En ese sentido, sería más viable que las relaciones sean más personalizadas con la finalidad de optimizar los tiempos, pues se consideran los criterios del modelo de Mitchell, iniciando con el de la *urgencia* de los temas de interés de sus grupos de interés, es decir, con qué tan crítica es la atención de sus necesidades; para así poder priorizar las actividades y planes a desarrollar. Asimismo, determinar cuál es el poder de los actores contribuirá a una mejor planificación para atender requerimientos y asegurar también que las operaciones de la asociación puedan llevarse a cabo.

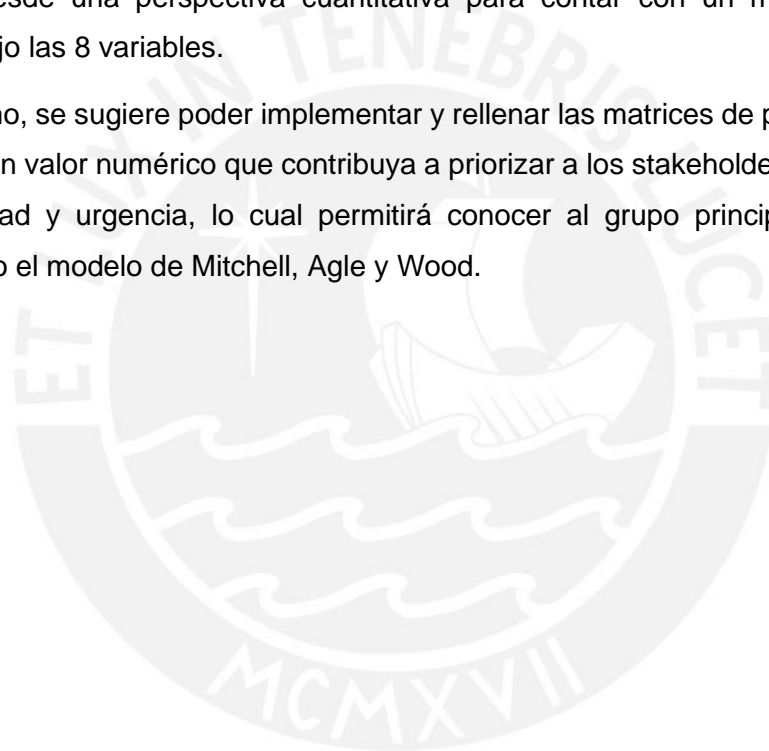
Por su parte, en la *legitimidad*, tal y como se discutió en los hallazgos, no se contempla el trabajo directo con los pobladores a pesar de que son beneficiarios de la asociación. Por ello, es indispensable que se elabore un plan de acción que se enfoque en mejorar sus niveles de comunicación con las comunidades para que sus requerimientos sean escuchados y atendidos de la forma más adecuada. Con respecto al *poder* se recomienda ampliar el número de empresas asociadas, para diversificar las fuentes de financiamiento y, en simultáneo, se formen relaciones de cooperación entre los actores involucrados. De esta manera, también, se podrán obtener mayores beneficios para el desarrollo del sector turístico en las comunidades, puesto que se encuentran presentes organizaciones que fomentan no solo el aprendizaje del turismo sostenible, sino también influyen en que se lleve a cabo en la praxis.

Por el momento, Turismo Cuida no analiza dichas condiciones en sus actores de interés, sin embargo, atender a actores con niveles significativos de poder y urgencia, permitirá hacer un eficiente uso de los recursos económicos.

Con relación a las futuras investigaciones, se recomienda optar por la segmentación de stakeholders directos de la asociación, a fin de conocer las apreciaciones de cada uno de ellos. Esto es importante, debido a que las necesidades varían según los objetivos de cada actor involucrado y se debe recopilar información más exacta para conocer a profundidad la gestión de stakeholders en la Asociación Turismo Cuida. Además, es imprescindible que se realicen focus group en los que se encuentren presentes un representante de cada organización, dado que esto permitirá conocer las diferentes apreciaciones que existen por cada actor involucrado.

Por otro lado, en lo que respecta a la metodología de futuras investigaciones, se recomienda poder complementar la información sobre el status de las relaciones con los stakeholders desde una perspectiva cuantitativa para contar con un mayor número de perspectivas bajo las 8 variables.

Por último, se sugiere poder implementar y rellenar las matrices de preponderancia, y así contar con un valor numérico que contribuya a priorizar a los stakeholders en cuestión de poder, legitimidad y urgencia, lo cual permitirá conocer al grupo principal o definitivo y clasificarlos bajo el modelo de Mitchell, Agle y Wood.



REFERENCIAS

- Acuña, A. (2012, abril). *La Gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Póster en el Encuentro Regional Zona Sur Adenag. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alcívar, I. (2019, 22 de febrero). *La paradoja de la pobreza en el turismo*. Entorno Turístico. <https://www.entornoturistico.com/la-paradoja-de-la-pobreza-en-el-turismo/>
- Alfageme, D., Budd, P., Chacón, C., Morocho, F. y Rivadeneira, J. (2016). *Plan Estratégico de Marketing para el Turismo Receptivo de Naturaleza en la Región Cusco* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7990>
- Andina. (2019, 11 de abril). *Unesco apoyará al Cusco en proyectos de turismo sostenible*. <https://andina.pe/agencia/noticia-unesco-apoyara-al-cusco-proyectos-turismo-sostenible-748180.aspx>
- Andina. (2021a, 21 de abril). *Conoce a “Guerreros por el turismo”, emprendedores que se reinventan para recibir turistas*. <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-a-guerreros-por-turismo-emprendedores-se-reinventan-para-recibir-turistas-842148.aspx>
- Andina. (2021b, 5 de octubre). *Presupuesto para Comercio Exterior y Turismo en 2022 asciende a S/ 551.1 millones*. <https://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-para-comercio-exterior-y-turismo-2022-asciende-a-s-5511-millones-864359.aspx>
- Andrade, L. (2017). *Desarrollo Sostenible en el turismo rural. Caso: Comunidad campesina de Huchuy Qosqo, distrito de Lamay, Provincia de Calca-Región Cusco* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/2088>
- Ángel, J. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 491–499. <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n3/v28n3a16.pdf>
- Arenas de Mesa, A. y Cecchini, S. (2022). Igualdad y protección social: Claves para un desarrollo inclusivo y sostenible. *El Trimestre Económico*, 89(353), 257-309. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i352.1407>
- Avilés, B., y Salessi, M. (2019). Stakeholders de los establecimientos hoteleros de las zonas especiales turísticas de Quito. *Ciencias Administrativas. Revista Digital FCE - UNLP*, 14, 29–42. <https://doi.org/10.24215/23143738e043>
- Ayuso, M. (2019). *La sostenibilidad en el sector turístico: definiciones, modelos y casos paradigmáticos* (TFG). Universitat Jaume I. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186180/TFG_2019_Ayuso_Campos_Maria_Amparo.pdf?sequence=1
- Ayuso, S. (2003). *Gestión Sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional. <https://www.tdx.cat/handle/10803/4954#page=1>

- Bachiller, J. M. (2012). Conflictos de intereses en la ordenación de un territorio de montaña: El turismo rural en la tierra Pinariéga Soriana. *Cuadernos de Turismo*, (29), 35-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39823167002>
- Bailón, K. y Intriago, L. (2020). *Gestión turística para el desarrollo sostenible de las Galápagos a partir de las políticas públicas de turismo en Ecuador* [Tesis de licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/2053>
- Balcázar, P., González-Arratia, N., Gurrola, G. y Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma de México. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4641>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *El sol es una de las monedas que menos se depreció en agosto*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-08-16-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Reporte de Inflación marzo 2022. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reportede-inflacion-marzo-2022.pdf>
- Banco Central República Dominicana. (2021, 7 de enero). *Importancia del turismo en República Dominicana*. <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5003-importancia-del-turismo-en-republica-dominicana>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Turismo Sostenible. Perspectiva general*. <https://www.iadb.org/es/sectores/turismo-sostenible/perspectiva-general>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). *Fomentando el turismo sostenible en América Latina y El Caribe*. <https://www.iadb.org/es/tourism/turismo>
- Baro, M. (2012). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9), 135-162. https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: Estrategia y creación de valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bernal, A. y Rivas, L. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*, 4(4), 251-273. <https://doi.org/10.15332/rl.v4i4.337>
- Boentoro, M., Kisworo, N., & Wherrett, T. (2021, agosto). *Limits of acceptable change for sustainable management of the Pelawan Biodiversity Park, Bangka Belitung Islands*. Póster presentado en el 4th International Conference on Bioscience and Biotechnology. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/913/1/012056/pdf>
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organizational implementation*. Routledge.
- Breña, S., Castro, L. y Rivera, N. (2020). *Programa Nacional Tambos: Intervención en el desarrollo social, productivo e institucional en el área de influencia de los Tambos Layan Pata, Raquina y Potaca-Provincia Huancayo-Región Junín* [Tesis de maestría,

Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16780>

Cachay, K. y Delgado, R. (2019). *La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud «Mamás del Río» en la zona rural de Parinari, región Loreto* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13263>

Calderón, S. y Sánchez, E. (2016). *La gestión de stakeholders en proyectos: Identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata—Región Amazonas* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/371f1c7d-b020-477a-973e-e4bab9a363a5>

Campos, I., Ferruzo, B. y Segura, C. (2018). *Análisis del desarrollo del stakeholder engagement y su contribución al logro del propósito organizacional: Estudio de caso de la ONG Fútbol Más Perú* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13407>

Cardoso, A., Tenorio, F. y Pereira, J. (2019). *Gestión Social: Epistemología de un Paradigma*. Universidad del Azuay.

Cardoso, C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable*, (11), 5–21. <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193420679001.pdf>

Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. <http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6775901>

Caro-González, F., Acosta, J., Orgaz-Agüera, F., & Castellanos-Verdugo, M. (2015). Tourism, sustainable development and perception of stakeholders. A case study in Dominican Republic. *Revista Economía del Caribe*, (15), 153-182. <https://doi.org/10.14482/ecoca.15.6464>

Cejudo-García, E., Navarro-Valverde, F., Cañete-Pérez, J. A., & Ruiz-Moya, N. (2021). The Third Sector: The “Other” Actors of Rural Development, Andalucía 2000–2015. *Sustainability*, 13(24), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su132413976>

Chaparro-Martínez, E., Álvarez-Muñoz, P. y D'Armas-Regnault, M. (2016). Gestión de la información: Uso de las bases de datos Scopus y Web of Science con fines académicos. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(81), 166-175. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212016000400003

Charris, Y. (2020). *Gestión de partes interesadas. Caso Parque Industrial de Malambo Pimsa*. [Tesis de licenciatura, Universidad de la Costa]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11323/7856>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2020). *Conoce al potencial vacacionista nacional poscuarentena de naturaleza* [Presentación]. <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/archivos/reportespdf/conoce%20al%20poten>

cial%20vacacionista%20nacional%20poscuarentena%20de%20naturaleza%20(2020).pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020a). *El turismo será uno de los sectores económicos más afectados en América Latina y el Caribe a causa del COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/noticias/turismo-sera-sectores-economicos-mas-afectados-america-latina-caribe-causa-covid-19>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020b). *Panorama social de América Latina 2020*. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version_final_panorama_social_para_sala_prebisch-403-2021.pdf

Condor Travel. (s. f.). *Responsabilidad Social*. <https://condortravel.com/es/social-responsabilidad/>

Congreso de la República del Perú. (2020, 30 de diciembre). *Ley N° 31103. Ley que declara de interés nacional la reactivación del sector turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible*. Diario Oficial el Peruano 1916551-1. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-que-declara-de-interes-nacional-la-reactivacion-del-s-ley-n-31103-1916551-1/>

Córdova, M. y Gonzalez-Perez, M. A. (2019). Los desafíos de la sostenibilidad en las cadenas de abastecimiento de América Latina. *Nota Académica*, 41. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/137412>

Córdova, M., & Huamán, F. (2019). Absence of opportunities can enhance womens high-growth entrepreneurship: empirical evidence from Peru. En A. Bullough, D. Hechevarría, C. Brush y L. Edelman, *High-growth womens entrepreneurship* (pp. 32-51). <https://doi.org/10.4337/9781788118712.00009>

Cordova, M., Huamán, F., Liñan, T., & Powosino, R. (2022). Regenerative Futures for Peru, En M.A. Gonzalez-Perez (Ed.), *Regenerative and Sustainable Futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 235-254). Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 235-254. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-864-820221011>

Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-stakeholderengagement-spanish.pdf>

Cruces, E., Torres, G. y Tupia, L. (2020). *Índice de Progreso Social de la Provincia de Nasca* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17176>

Cuba, H. (2015, 17 de julio). *Pobreza y salud*. Asociación Médica Peruana. <https://amp.pe/pobreza-y-salud/>

Cusco: Un 20% de negocios locales quebraron en Machu Picchu. (2021, 15 de julio) *RPP*. <https://rpp.pe/peru/cusco/cusco-un-20-de-negocios-locales-quebraron-en-machu-picchu-noticia-1347524>

- Daries, J., Jaime, V. y Bucaram, S. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19: Nota sectorial de turismo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0003489>
- De Belaunde L. y Parodi, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 43, 19-44. <https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476>
- De Oliveira, G., & Rabechini, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Defensoría del Pueblo. (2020, 5 de junio). *Defensoría del Pueblo: se debe garantizar salud de comunidades campesinas y nativas en Cusco*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-se-debe-garantizar-salud-de-comunidades-nativas-en-cusco/>
- Du Bois, F. (2004). *Programas sociales, salud y educación en el Perú: Un balance de las políticas sociales*. Instituto Peruano de Economía Social de Mercado. IPESM. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Un_balance_de_las_politicas_sociales.pdf
- Eizenberg, E., y Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, 9(1), 68. <https://doi.org/10.3390/su9010068>
- El Peruano. (2021, 1 de abril). *Mincetur aprobó estrategia nacional para la reactivación del turismo 2021-2023*. <https://elperuano.pe/noticia/118077-mincetur-aprobo-estrategia-nacional-para-la-reactivacion-del-turismo-2021-2023>
- Esan. (2020). *El nuevo comportamiento del consumidor después del COVID-19*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/el-nuevo-comportamiento-del-consumidor-despues-del-covid-19/>
- Espín, E. (2021). *Análisis de las estrategias de promoción implementadas para posicionar a Galápagos como destino turístico sostenible y ecológico* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16077>
- Falção, H. y Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando «stakeholders» para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (15), 1-18. https://www.academia.edu/3261512/_En_qui%C3%A9n_se_pone_el_foco_Identificando_stakeholders_para_la_formulaci%C3%B3n_de_la_misi%C3%B3n_organizacional
- Falqueto, J., Hoffmann, V., Gomes, R., & Onoyama, S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: What are the stakeholders' roles in the process? *Higher Education*, 79(6), 1039-1056. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>
- Ficapal, J., Guix, M., Caller, F. y Pamies, M. (2014). Turismo responsable y desarrollo humano, caso práctico en Perú. *Universitat Ramon Llull. Facultat de Turisme i Direcció Hotelera Sant Ignasi.*, 115-131. <http://hdl.handle.net/2072/377810>

- Figuerola, J. (2013). *Turismo, pobreza y desarrollo sostenible en el Perú. Los casos de Cuzco, Cajamarca y La Libertad* [Tesis de doctorado, Universitat de Girona]. Repositorio Institucional. <https://www.tdx.cat/handle/10803/132090#page=1>
- Figuerola, J. (2018). Gestión turística y desarrollo sostenible en sitios patrimonios de la humanidad. Una mirada al caso de Machu Picchu (Cuzco-Perú). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(2), 265-283. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6640362>
- Fowks, J. (2021, 15 de febrero). La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-02-16/la-economia-en-peru-cayo-un-11-en-2020-el-mayor-retroceso-en-30-anos.html>
- Fullana, P. y Ayuso, S. (2002). *Turismo sostenible*. Rubes Editorial.
- Fundación Codespa. (2018, 6 de febrero). *Pequeños emprendedores ven el turismo como una oportunidad*. <https://www.codespa.org/blog/2018/02/06/375-pequenos-emprendedores-en-cusco-ven-turismo-rural-comunitario-como-oportunidad/>
- Gallardo, M. del C. y Fernández, J. (s. f.). *La finalidad no lucrativa de las asociaciones*. <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7690548046d47506a34da344013c2be7/La+Finalidad+No+Lucrativa+de+las+Asociaciones+C+5.++4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7690548046d47506a34da344013c2be7>
- Galvez-Acevedo, O., Martinez-Castañón, J., Cano-Lazarte, M., & Raymundo-Ibanez, C. (2020). An Associative Ecotourism Model Aimed at Optimizing Resources for Tourism Chain SMEs in the Highland Communities of the Peruvian Andes. *International Journal of Social Science and Humanity*, 10(3), 82-86. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2020.V10.1019>
- Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny, H., & Richards, A. (1989), Handbook of Strategic Planning. *R&D Management*, 19(2), 201-201. 10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.x
- Garrido, P. (2010). *Agencias de viaje online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11204/1/T32072.pdf>
- Gee, C. Y., Fayos, E., World Tourism Organization, y WTO Education Network (Eds.). (1997). *International tourism: A global perspective* (1st ed). World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284402311>
- Gerencia Regional de Salud-Cusco (2021). Boletín Epidemiológico N°49-2021 <http://www.diresacusco.gob.pe/bdata/epidem/BOLETIN492021.pdf>
- Ghaderi, Z., Michael Hall, C., & Ryan, C. (2022). Overtourism, residents and Iranian rural villages: Voices from a developing country. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 37, 100487. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100487>
- Gobierno de México. (2021, 1 de diciembre). *Pueblos Mágicos de México | Secretaría de Turismo*. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>
- Gómez, F. y Jiménez, S. (2015). *Gestión de partes involucradas en la gestión de proyectos. Análisis de la literatura científica*. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/2866/G%C3%B3mezRodr%C3%ADguezFerney2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gómez, I. (2020). *Desarrollo Sostenible*. Editorial Elearning.
- Gonzalez-Perez, M., Cordova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K., Monje-Cueto, F., Mingo, S., Tobon, S., Rodriguez, C., Salvaj, E., & Floriani, D. (2021). Crises conducting stakeholder salience: Shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1194-1214. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0397>
- Hernández, S. (2021). *El Turismo en la Era Digital: Las aplicaciones móviles como herramienta de innovación* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional. <http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1497/1/TFPP%20EEYN%202021%20HSJ.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Características de las viviendas particulares y los hogares. Acceso a servicios básicos*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1538/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Informe Técnico: Condiciones de Vida en el Perú*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a, 19 de abril). *El 12,1% de la población menor de cinco años de edad del país sufrió desnutrición crónica en el año 2020*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-121-de-la-poblacion-menor-de-cinco-anos-de-edad-del-pais-sufrio-desnutricion-cronica-en-el-ano-2020-12838/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b, 14 de mayo). *La pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020*. [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/#:~:text=Pobreza%20monetaria%20alcanz%C3%B3%20al%2030,1%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs%20durante%20el%20a%C3%B1o%202020,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20\(INEI\).](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/#:~:text=Pobreza%20monetaria%20alcanz%C3%B3%20al%2030,1%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs%20durante%20el%20a%C3%B1o%202020,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI).)
- Instituto Peruano de Marketing [IPM]. (2021, 4 septiembre). *El cambio digital en el turismo*. Instituto Peruano de Marketing. <https://ipm.com.pe/el-cambio-digital-en-el-turismo/>
- IPSOS. (2020, 11 de agosto). *Hábitos y actitudes hacia Internet en el Perú urbano 2020*. <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Barcel Instituto Noos.
- Labrin, L. y Pinglo, M. (2020). *Campaña de comunicación integral para la asociación peruana de agencias de viaje y turismo (APAVIT)* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11793/Labrin_Pinglo_Campa%C3%B1a-comunicacion-integral.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lievano, K., Mazó, M. y Torres, F. (2018). Percepción y planificación del turismo sostenible en comunidades indígenas de México. *Retos*, 8(15), 117-133. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.08>
- Mader, R. (2024, 7 de junio). *Latin American and Caribbean Ecotourism Network (LACEN)*. Planeta. <https://www.planeta.com/latin-american-caribbean-ecotourism-network/>
- Menchero, M. (2020). Inestabilidad, violencia y turismo en Perú: Una aproximación desde el papel del Estado. *Araucaria*, 22(43), 350-392. <https://doi.org/10.12795/araucaria.2020.i43.19>
- Miguel-Velasco, A., Martínez, K., Moncada, M. del R., López, R., & Martínez, C. (2020). Social conflict and its impact on tourism. The case of the cities of Oxaca, México. *Investigación & Desarrollo*, 27(1), 107-136. <https://doi.org/10.14482/indes.27.1.303.6>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007). *Experiencias exitosas de turismo rural comunitario en Perú*. <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Experiencias%20exitosas%20de%20turismo%20rural%20en%20Per%C3%BA.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019, 28 de septiembre). *Los 10 atractivos turísticos más visitados en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/51966-los-10-atractivos-turisticos-mas-visitados-en-el-peru>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2021). *Perú. Cuenta Satélite de Turismo. Principales indicadores económicos 2015—2020*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3A%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20Turismo%2C%202015-2020.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s. f.). *Millennials del Perú y del mundo marcan tendencia en el sector turístico—Mincetur. Mincetur*. <https://www.mincetur.gob.pe/millennials-del-peru-y-del-mundo-marcen-tendencia-en-el-sector-turistico/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019, 26 de febrero). *Decreto Supremo N° 002-2019-MINCETUR. Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1329 Decreto Legislativo que crea el Programa Turismo Emprende*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020, 14 de mayo). *Decreto Supremo N° 005-2020-MINCETUR. (14 de mayo de 2020). Aprobar el Reglamento de Agencia de Viajes y Turismo, que consta de seis (6) Capítulos, veinticuatro (24) Artículos, diecinueve (19) Disposiciones Complementarias Finales y seis (6) Disposiciones Complementarias Transitorias*.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2021). *Reporte regional de indicadores sociales del departamento de Cusco*. <https://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/regional/Cusco.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2023). *Reporte regional de indicadores sociales de Cusco*. <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/Mancomunidad/Cusco.pdf>

- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2023). *Tabla nivel de pobreza del distrito del postulante según Reniec en el expediente técnico de la beca de continuidad de estudios de educación superior - convocatoria 2023 aprobadas mediante la resolución directoral n°112-2023-minedu/vmgi-pronabec y modificadas mediante resolución directoral ejecutiva n°116-2023-minedu/vmgi-pronabec*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4796632/Anexo%20%20de%20RDE%20n.%20126-2023-MINEDU-VMGI-PRONABEC.pdf?v=1688517040>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2020, 16 de marzo). *El Gobierno dispone el cierre de las fronteras durante el estado de emergencia nacional por 15 días*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/108949-gobierno-dispone-el-cierre-de-las-fronteras-durane-estado-de-emergencia-nacional-por-15-dias>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moreau, V., Sahakian, M., van Griethuysen, P., & Vuille, F. (2017). Coming Full Circle: Why Social and Institutional Dimensions Matter for the Circular Economy: Why Social and Institutional Dimensions Matter. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 497-506. <https://doi.org/10.1111/jiec.12598>
- Naciones Unidas. (2022, 27 de enero). *Sube la extrema pobreza en América Latina a niveles no vistos en casi 30 años*. <https://news.un.org/es/story/2022/01/1503172>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naranjo, L. H. (2005). *Identificación de los actores que impactan y son impactados por la Empresa de Acueducto de Bogotá, a la luz de la teoría de los stakeholders* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Séneca Repositorio Institucional. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/2ebc9dad-6e7f-493a-96f5-f2c17c2f8920>
- Nava-Rogel, R. y Demuner-Flores, M. (2020). Las redes colaborativas con stakeholders en la innovación y la sostenibilidad de las empresas turísticas. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 68-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7691804>
- Núñez, H. (2015). *La Actividad Turística sostenible y el desarrollo socioeconómico en los habitantes de la parroquia San José De Huambaló, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua* [Informe final de trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13901/1/La%20actividad%20turistica%20sostenible.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas, Secretario General. (2019). Sustainable tourism and sustainable development in Central America: Report of the Secretary-General (A/74/208) [Informe]. Naciones Unidas. <https://digitallibrary.un.org/record/3829776>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020, 11 de marzo). Organización Mundial de la Salud. https://www-who-int.translate.google.com/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

- Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (s. f.-a). Desarrollo sostenible del turismo. Recuperado el 24 de junio de 2025, de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (s. f.-b). Turismo y Agenda 2030. Recuperado el 24 de junio de 2025, de <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- Orgaz, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 38(2), 79-91. https://doi.org/10.5209/rev_noma.2013.v38.42908
- ORSE, CSR Europe y Forética. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. https://www.solucionesong.org/ficheros/4c9355455e0ac/Gua_fortica.pdf
- Ortiz, Y., Vargas, E., Nava, R. y Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: Una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97-120. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05>
- Palomino, L. (2017). *Cadena productiva de los emprendedores del turismo vivencial en Atuncolla* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10520>
- Pareti, S., Almanza, C. y Córdova, M. (2022). *Ecoturismo y turismo sostenible como conceptos complementarios: Una perspectiva de gestión de organizaciones y recursos*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.18800/2520-3312.010>
- Pérez de las Heras, M. (2004). *Manual del turismo sostenible: Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Ediciones Mundi-Prensa.
- Pinares, E. (2021). *Percepciones de los stakeholders del sector Misminay acerca del turismo comunitario bajo el enfoque del buen vivir* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/11664>
- Plan Wallata. (2016). Plan Wallata | A five-year 2016-2021 Tourism Development Plan for the Town and District of Ollantaytambo. <https://www.planwallata.org/es/plan-de-accion/>
- Plaza, A. (2018, 4 de octubre). *Paradoja del turismo español: Regiones cada vez más ricas con habitantes más pobres*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/economia/2018-10-04/turismo-espana-regiones-ricas-habitantes-pobres_1625210/
- Ponce, F. y Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/e74a2158-2eb8-40de-8b75-421afb7b18e3>
- Portal de Turismo (2019, 2 de abril). *WTTC: aporte total del turismo al Perú llega a US \$20,838 millones y 9.8% del PBI*. <https://portaldeturismo.pe/noticia/wttc-aporte-total-del-turismo-al-peru-llega-a-us-20838-millones-y-9-8-del-pbi/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, 25 de setiembre). *Decreto Supremo N° 157-2020-PCM. Se aprueba la Fase 4 de la Reanudación de Actividades, conforme a la*

estrategia elaborada por el Grupo de Trabajo Multisectorial conformado mediante la Resolución Ministerial N° 144-2020-EF/15 y su modificatoria.

- Project Management Institute. (2017). Guía para la gestión de proyectos (Guía del PMBOK®) (6.ª ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>).
- Promperú. (2014). *Millennials. El Turismo en Cifras*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_publicaciones_2012_Millennials_Turismo_Receptivo_2014.pdf
- Ramírez, A., Chávez, M., Acha, R., Vera, E. y Lademsa, A. (2018). *Alianza Inca para el turismo sostenible en la Macro Región Sur del Perú. Marco de principios y procedimientos consensuados para el turismo sostenible en la Macro Región Sur*. Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social (CER). https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/annex_3-framework_principles_agreed_and_procedures.pdf
- Resolución Ministerial N° 062-2021-MINCETUR. (2021, 27 de abril). *Aprueban el plan anual de promoción y desarrollo turístico nacional para el año 2021, a cargo del plan copesco nacional; y el plan anual de promoción turística nacional para el año 2021, en lo concerniente a las actividades de promoción del turismo, a cargo de Promperú*. <https://www.gob.pe/en/institucion/mincetur/normas-legales/1891818-062-2021-mincetur>
- Resolución Ministerial N° 225-2021-MINCETUR. (2021, 17 de diciembre). *Declaran ganadores beneficiarios del Concurso Público del Programa Turismo Emprende – Año 2021 – II*. https://turismoemprende.pe/documentos/2021/RM_N225.pdf
- Resolución Ministerial N° 233-2019-MINCETUR. (2019, 1 de julio). *Plan para la formalización del sector turismo 2019-2021*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341990/RM_N%C2%BA233.pdf
- Rodríguez, J. (2003). *Manual de incidencia política. USAID*. <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/ccc41cd8bd924b1d3affe962748aa8a2.pdf>
- Roig-Munar, F. (2018). Reseña de El turismo como catalizador de la pobreza. Trabajo turístico y precariedad en Cozumel, México. *Investigaciones Geográficas*, (69), 185-187. <https://doi.org/10.14198/INGEO2018.69.12>
- Sachs, J. (2017). *La era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro está en juego. Incorporamos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial*. Ediciones Deusto.
- Saiz, J. (2018). Turismo sostenible y emprendimiento social. El pueblo mágico de Tequila, México. *Retos*, 8(15), 51-67. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.04>
- Salman, A., Jaafar, M., & Mohamad, D. (2021). Understanding the importance of stakeholder management in achieving sustainable ecotourism. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 29(1), 731-753. doi:10.47836/pjssh.29.1.40
- Sánchez, J. (2017, 25 de julio). Turismo, corrupción e ineficiencia. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/jaime-sanchez-susarrey/turismo-corrupcion-e-ineficiencia/>

- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders, a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta.
- Simancas, M., Hernández, R. y Padrón, N. (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna. <https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102182>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2022, 18 de marzo). *Inflación interanual llegó al 6.15% en febrero: ¿Cuáles son los factores detrás de esta tasa?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inflacion-interanual-llego-al-615-en-febrero-cuales-son-los-factores-detras-de-esta-tasa>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (s.f.). *Reporte trimestral de desempeño turístico en el Perú. Resultados al primer trimestre de 2021*. <http://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-reportes-turismo-003.pdf>
- Timur, S., & Getz, D. (2009). Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? *Sustainable Development*, 17(4), 220-232. <https://doi.org/10.1002/sd.384>
- Tipula, P., & Alvarado, S. (Eds.). (2016). *Directorio 2016: Comunidades campesinas del Perú. SICCAM - Sistema de Información sobre Comunidades Campesinas del Perú (1.ª ed.)*. Instituto del Bien Común & Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES).
- Turismo Cuida. (s. f.). *Proyectos activos* [Página web]. Turismo Cuida. <https://turismocuida.org/proyectos-activos/>
- Vargas, D. (2018). *La observación de aves como propuesta de desarrollo sostenible en el sector de Mollepata-Chonta en el distrito de Limatambo-Cusco-2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5573>
- Vega, É. (2021, 8 de junio). Dólar: Por qué sube y baja el tipo de cambio. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/dolar-por-que-sube-y-baja-el-tipo-de-cambio-precio-del-dolar-tipo-de-cambio-compra-y-venta-bcr-nnda-nnlt-noticia/>
- Volpentesta, J. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.002>
- Wallingre, N. (2007). Limitaciones o beneficios del desarrollo local en el turismo. *Tiempo de Gestión*, 3(3), 11-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4005877>
- Wood, D., Mitchell, R, Agle, B., & Bryan, L. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>

World Tourism Organization [WTO]. (2003). *Tourism and Poverty Alleviation—Turismo y Atenuación de la Pobreza (Versión española)*.
<https://doi.org/10.18111/9789284406005>

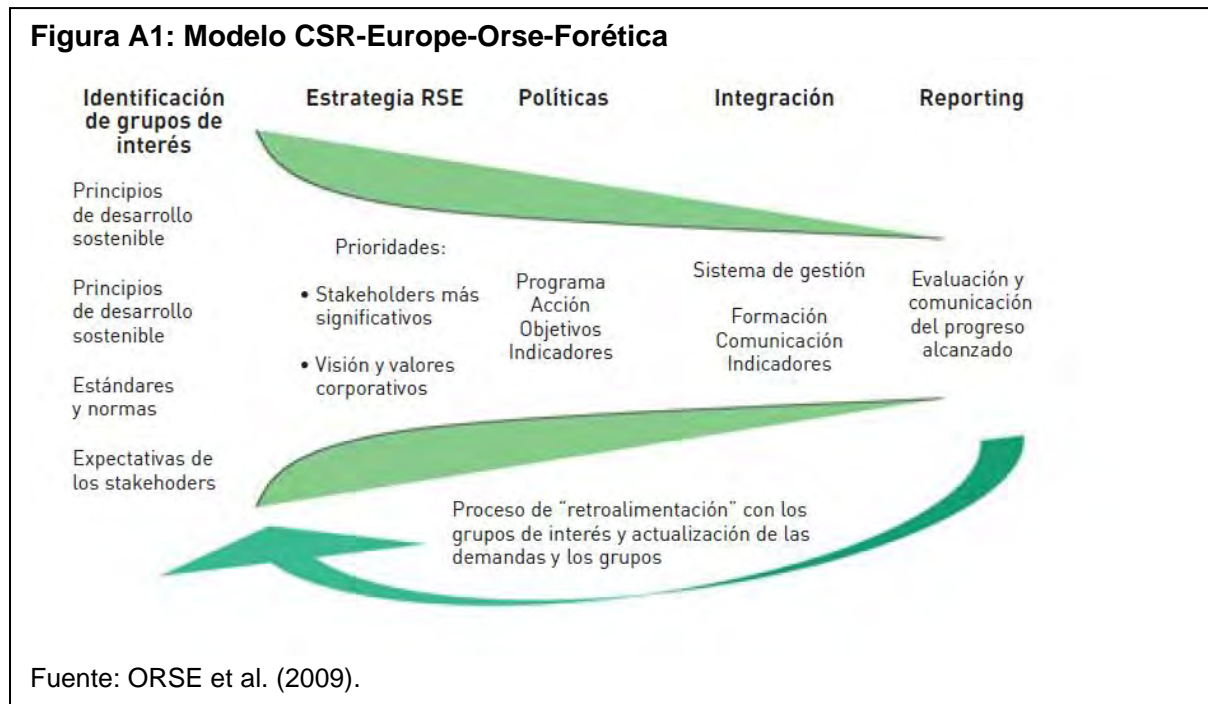
World Tourism Organization. (2023). *International Tourism Highlights, 2023 edition – The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022)* (ISBN electrónico: 978-92-844-2450-4; DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419937>). UNWTO.

Zuta, L. (2019, 5 de abril). Machu Picchu es la primera ciudad 100% sostenible del Perú y Latinoamérica. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-machu-picchu-es-primera-ciudad-100-sostenible-del-peru-y-latinoamerica-747683.aspx>



ANEXOS

ANEXO A: Modelo CSR - Europe - Orse – Forética



ANEXO B: Modelo de Ethical Accountability – Noos

Figura B1: Modelo de Ethical Accountability-Noos



Fuente: Krick et al. (2012).

ANEXO C: Modelo de Gardner

Figura C1: Modelo de Gardner

MATRIZ PODER-DINAMISMO				MATRIZ PODER-INTERÉS			
		DINAMISMO				INTERÉS	
		BAJO	ALTO			BAJO	ALTO
PODER	BAJO	POCOS PROBLEMAS	IMPREDECIBLE PERO MANEJABLE	PODER	BAJO	MÍNIMO ESFUERZO	MANTENER INFORMADO
	ALTO	PODEROSO PERO PREDECIBLE	GRANDES PELIGROS O GRANDES OPORTUNIDADES		ALTO	MANTENER SATISFECHO	ACTORES CLAVE

Fuente: Gardner et al. (1989).



ANEXO D: Modelo de la Corporación Financiera Internacional (IFC)

Figura D1: Modelo de la Corporación Financiera Internacional (IFC)



Fuente: Corporación Financiera Internacional (IFC, 2007).

ANEXO E: Matrices de preponderancia

Figura E1: Matriz de poder

Tabla 1 - Matriz de poder

	Recursos de poder							
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	
	Fuerza física *	Armas *	Materiales y físicos *	Financieros *	Logísticos *	Tecnológicos e Intellectuales *	Reconocimiento y estima	Grados de Poder
Grado de sensibilidad de los recursos →								
Actor 1 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor 2 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor n Grado de disponibilidad Grado de poder								

- * Fuerza física = capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener.
- * Armas = capacidad de generar destrucción física.
- * Medios materiales y físicos = materia prima, equipamientos e instalaciones.
- * Financieros = crédito, valorización de activos.
- * Logísticos = localización, distribución, flujo de productos e insumos.
- * Tecnológicos & intelectuales = conocimiento, marcas, patentes.

Fuente: Falcão y Fontes (1999).

Figura E2: Matriz de legitimidad

Tabla 2 - Matriz de legitimidad

Grado de deseabilidad de los actores	Niveles de deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Para la organización	Para la sociedad	
Actor 1			
Actor 2			
Actor n...			

Fuente: Falcão y Fontes (1999).

Figura E3: Matriz de urgencia

Tabla 3 - Matriz de urgencia

Grado de urgencia de los actores	Criterios de urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Actor 1			
Actor 2			
Actor n...			

Fuente: Falcão y Fontes (1999).

Figura E4: Matriz de consolidación

Tabla 4 - Matriz de consolidación - índice de preponderancia

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponde- rancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor n								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Fuente: Falcão y Fontes (1999).



ANEXO F: Categorías del modelo de Mitchell, Agle y Wood en el sector turístico de Quito

Figura F1: Tabla de poder

STAKEHOLDER	RECURSOS DE PODER							Grado Total de Poder
	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios				Medios Simbólicos	
	Fuerza Física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y estima	
Grado de Sensibilidad de los recursos	2	0	2	3	2	2	3	
Empleados/trabajadores								
Grado de disponibilidad	2	0	1	1	3	2	1	
Grado de poder	4	0	2	3	6	4	3	1728
Gerente/Administrador								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	4	9	4	2	3	5184
Propietario/accionistas								
Grado de disponibilidad	3	0	2	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	4	9	4	2	3	5184
Proveedores								
Grado de disponibilidad	1	0	2	1	2	1	1	
Grado de poder	2	0	4	3	4	2	3	576
Gobierno								
Grado de disponibilidad	3	0	1	0	2	2	1	
Grado de poder	6	0	2	0	4	4	3	576
Acreedores								
Grado de disponibilidad	1	0	3	3	2	2	1	
Grado de poder	2	0	6	9	4	4	3	5184
Clientes								
Grado de disponibilidad	3	0	1	3	2	1	1	
Grado de poder	6	0	2	9	4	2	3	2592
Competencia								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	2	2	1	
Grado de poder	2	0	2	3	4	4	3	576
Cámaras/Asociaciones								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	2	3	
Grado de poder	2	0	0	0	2	4	9	144
Universidades								
Grado de disponibilidad	1	0	0	0	1	1	2	
Grado de poder	2	0	0	0	2	2	6	48
Habitantes de la zona								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	1	1	1	
Grado de poder	2	0	2	3	2	2	3	24

Fuente: Avilés y Salessi (2019).

Figura F2: Tabla de legitimidad

Stakeholders	Niveles de Deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Legitimidad Organización	Legitimidad social	
Empleados/trabajadores	1	1	1
Gerente/Administrador	1	1	1
Propietario/accionistas	1	1	1
Proveedores	1	1	1
Gobierno	1	1	1
Acreedores	1	1	1
Clientes	1	1	1
Competencia	1	1	1
Cámaras/Asociaciones	1	1	1
Universidades	1	1	1
Habitantes de la zona	1	1	1

Fuente: Avilés y Salessi (2019).

Figura F3: Tabla de urgencia

Stakeholders	Criterios de Urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad Temporal	Criticidad	
Empleados/trabajadores	3	1	3
Gerente/Administrador	3	3	9
Propietario/accionistas	3	3	9
Proveedores	3	1	3
Gobierno	1	2	2
Acreedores	3	1	3
Clientes	3	2	6
Competencia	1	2	2
Cámaras/Asociaciones	1	1	1
Universidades	1	1	1
Habitantes de la zona	1	1	1

Fuente: Avilés y Salessi (2019).

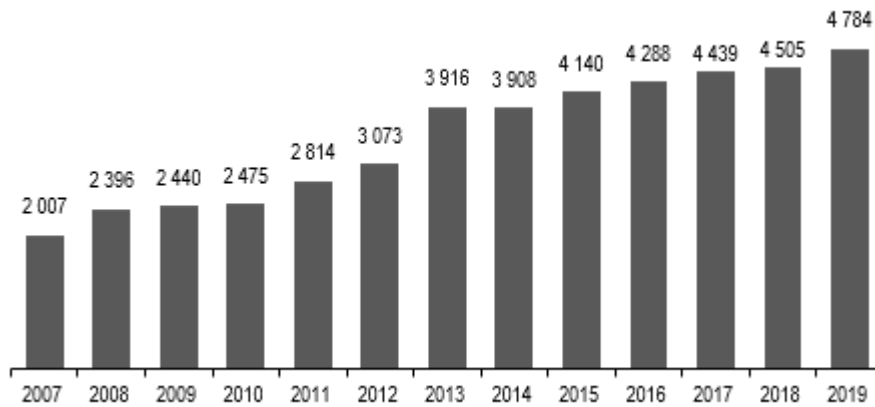
Figura F4: Tabla de clasificación de stakeholders

Stakeholders	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total AxBxC	Indice de Preponderancia	Categoría
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado			
Empleados/trabajadores	1.728,00	0,87	1,00	1,00	3,00	0,83	0,72	0,43	Discrecional
Gerente/Administrador	5.184,00	2,61	1,00	1,00	9,00	2,48	6,47	3,83	Definitivo
Propietario/accionistas	5.184,00	2,61	1,00	1,00	9,00	2,48	6,47	3,83	Definitivo
Proveedores	576,00	0,29	1,00	1,00	3,00	0,83	0,24	0,14	Discrecional
Gobierno	576,00	0,29	1,00	1,00	2,00	0,55	0,16	0,09	Discrecional
Acreedores	5.184,00	2,61	1,00	1,00	3,00	0,83	2,16	1,28	Dominante
Clientes	2.592,00	1,31	1,00	1,00	6,00	1,65	2,16	1,28	Definitivo
Competencia	576,00	0,29	1,00	1,00	2,00	0,55	0,16	0,09	Discrecional
Cámaras/Asociaciones	144,00	0,07	1,00	1,00	1,00	0,28	0,02	0,01	Discrecional
Universidades	48,00	0,02	1,00	1,00	1,00	0,28	0,01	0,00	No Stakeholder
Habitantes de la zona	24,00	0,01	1,00	1,00	1,00	0,28	0,00	0,00	No Stakeholder
TOTAL	21.816,00		11,00		40,00		18,56		
Promedio	1.983,27		1,00		3,64		1,69		

Fuente: Avilés y Salessi (2019).

ANEXO G: Ingresos de divisas por turismo 2007-2019

Figura G1: Ingreso de divisas por turismo 2007-2019 (millones de US dólares)

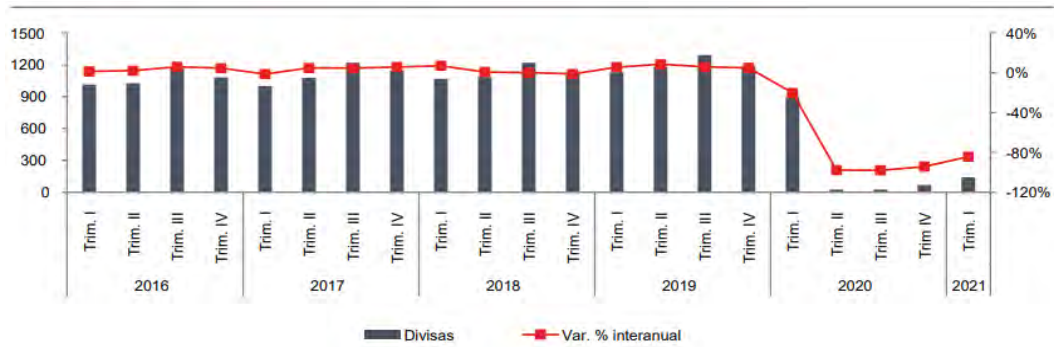


Fuente: INEI (2019).



ANEXO H: Ingreso trimestral de divisas por turismo receptivo - Perú 2021

Figura H1: Ingreso trimestral de divisas por turismo receptivo-Perú 2021



Fuente: Zacnich (2021).



ANEXO I: Guía de entrevista a Especialistas

Buenas tardes, nosotras somos Andrea Castro y Maria Fernanda Rondón. Nos encontramos realizando nuestra tesis de bachiller respecto a la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible para conocer cómo se da el proceso de relacionamiento y trabajo colaborativo entre los actores que participan en esta industria.

Previo a la entrevista aclararemos un concepto al que recurriremos constantemente: stakeholder. Un stakeholder es una persona, un grupo de personas o de organizaciones con los que una empresa/asociación/ONG mantiene una relación y, además, las acciones de esta podrían afectar las actividades de dichos grupos y viceversa. Como ejemplo de stakeholders para una organización están los clientes, los beneficiarios, los socios, empleados, proveedores, etc. Es decir, todos los actores con los que se relacionan sus funciones u operaciones.

Ante todo, agradecemos su tiempo y disponibilidad para apoyarnos con su experiencia y conocimiento para llevar a cabo esta investigación. Queremos hacerle saber que toda la información brindada y recopilada será utilizada únicamente con fines académicos. Asimismo, hacemos de su conocimiento este consentimiento informado, a modo de que pueda revisarlo y autorizar el uso de lo que se pueda recolectar en esta entrevista.

Sobre el agente:

- 1) ¿Cuál es su nombre?
- 2) ¿A qué se dedica y en dónde labora? ¿Cómo desarrolla su trabajo?
- 3) ¿Cuál es su relación con el sector de turismo o turismo sostenible?

Sobre la gestión de stakeholders:

1. ¿Qué modelos de gestión de stakeholders conoce?
2. ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de stakeholders para las organizaciones?
¿Cuáles en específico para actores del sector social?

● **Pensamiento estratégico:**

- 1) ¿Cuál es la manera más conveniente para las organizaciones de mapear, categorizar y priorizar a sus stakeholders? ¿Qué criterios sugiere para este proceso?
- 2) ¿Qué procesos de comunicación y consulta son los más recomendados?
- 3) ¿Cuáles son las recomendaciones para que las organizaciones tomen en consideración los requerimientos de los actores de interés en la elaboración de sus objetivos?
- 4) ¿Qué beneficios tiene para una organización el realizar este proceso?

● **Análisis y planificación**

- 1) ¿Qué pasos se sugiere seguir a las organizaciones para conocer mejor a sus stakeholders?
- 2) ¿Cómo pueden identificar las organizaciones a potenciales socios o stakeholders con los cuales llevar a cabo un trabajo conjunto? Normalmente, ¿quiénes toman la iniciativa?
- 3) Desde su experiencia, ¿cuáles serían las limitaciones para que una organización concrete relaciones con un grupo de stakeholders? ¿Hasta qué punto podrían ser atendidas las necesidades de los stakeholders?

● **Fortalecimiento de las capacidades**

- 1) ¿En qué casos es necesario tener un equipo de trabajo especializado en el relacionamiento con los stakeholders?

- 2) ¿Qué habilidades o cualidades debería tener una organización para gestionar buenas relaciones?
- 3) ¿Cómo pueden fortalecer las organizaciones sus capacidades para tener un mejor relacionamiento con sus stakeholders?
- 4) ¿Cómo pueden las organizaciones fortalecer las capacidades de sus stakeholders para tener un mejor relacionamiento?

- **Proceso de relación**

- 1) ¿Qué sugerencias se plantean a las organizaciones para iniciar el proceso de relación con sus stakeholders?
- 2) ¿Cómo debería diseñarse este proceso?
- 3) ¿Qué consideraciones deben tener las organizaciones para el relacionamiento con sus stakeholders?
- 4) ¿Cuáles son los factores que deberían tener en cuenta para esta etapa?
- 5) ¿Qué recomendaciones se podrían dar ante problemas que surgen en el proceso de relacionamiento?

- **Actuar, revisar e informar**

- 1) ¿Cómo debería darse el proceso de seguimiento y monitoreo de las relaciones y alianzas estratégicas de las organizaciones?
- 2) ¿Cuáles son algunos objetivos o métricas para evaluar en la gestión de actores de interés?
- 3) ¿De qué manera pueden plasmar las organizaciones los aprendizajes del relacionamiento con actores de interés? ¿Cómo debería ser la consulta de las percepciones de los stakeholders respecto a esto?
- 4) ¿Qué deberían reportar las organizaciones respecto a la gestión de stakeholders? ¿Bajo qué criterios se sugiere a las organizaciones realizar reportes sobre la gestión de stakeholders? ¿A quiénes deberían estar dirigidos estos?
- 5) ¿Cómo pueden generar confianza las organizaciones en sus stakeholders? ¿Qué recomendaciones se tiene para esto?

- **Poder**

- 1) ¿Cuál es la relevancia de los medios coercitivos de los stakeholders para las organizaciones?
- 2) ¿Cuál es el impacto de la asignación de recursos por parte de los stakeholders para las organizaciones?
- 3) ¿Cómo impacta el reconocimiento por parte de los stakeholders en las organizaciones?

- **Legitimidad**

- 1) ¿Por qué son importantes las acciones de los stakeholders para la organización?
- 2) ¿Por qué son importantes las acciones de los stakeholders para el impacto de una organización en la sociedad?

- **Urgencia**

- 1) ¿Cómo se determina la sensibilidad temporal de las necesidades de un grupo de interés?
- 2) ¿Cómo se determina qué tan críticas son las necesidades de un grupo de interés?

ANEXO J: Guía de entrevista a miembros de la Asociación

Buenas tardes. Nos encontramos realizando nuestra tesis de bachiller respecto a la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible para conocer cómo se da el proceso de relacionamiento y trabajo colaborativo entre los actores que participan en esta industria.

Previo a la entrevista aclararemos un concepto al que recurriremos constantemente: stakeholder. Un stakeholder es una persona, un grupo de personas o de organizaciones con los que una empresa/asociación/ONG mantiene una relación y, además, las acciones de esta podrían afectar las actividades de dichos grupos y viceversa. Como ejemplo de stakeholders para una organización están los clientes, los beneficiarios, los socios, empleados, proveedores, etc. Es decir, todos los actores con los que se relacionan sus funciones u operaciones.

Ante todo, agradecemos su tiempo y disponibilidad para apoyarnos con esta investigación. Queremos informarle que toda la información brindada y recopilada será utilizada únicamente con fines académicos. Asimismo, hacemos de su conocimiento este consentimiento informado, a modo de que pueda revisarlo y autorizar el uso de lo que se pueda recolectar en esta entrevista.

Sobre el agente:

- 1) ¿Cuál es su nombre? ¿A qué se dedica y cuál es su rol?

Sobre la asociación:

- 1) ¿Cómo se relaciona usted con la Asociación?
- 2) ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con la Asociación?

Sobre la relación:

● Pensamiento estratégico

- 1) ¿Cuáles son los principales stakeholders de las actividades y proyectos de la asociación?
- 2) ¿De qué manera se identifican a estos stakeholders?
- 3) ¿Cómo es que los actores interesados son clasificados desde la perspectiva de la asociación? ¿Y de qué manera son priorizados?
- 4) ¿Cómo se da el proceso de consulta y clasificación de los temas de interés de los stakeholders?
- 5) ¿Qué factores influyen en la iniciativa de la asociación para generar una relación con alguna organización o grupo de personas?
- 6) ¿En qué medida considera que dependen los objetivos de sus stakeholders de las operaciones de la Asociación? ¿Qué tan influyentes son los stakeholders sobre la toma de decisiones o planificación de la organización?

● Análisis y planificación

- 1) ¿En la actualidad, cuál es el proceso o las etapas que sigue la organización para involucrarse con sus grupos de interés para encarar los temas prioritarios?
- 2) ¿Cómo busca o anuncia la asociación que se encuentra en búsqueda de trabajar en conjunto con otros actores?
- 3) ¿De qué manera se consideran estos en los objetivos organizacionales?
- 4) ¿Qué expectativas considera que tienen los stakeholders de la asociación frente a sus necesidades?
- 5) ¿Cómo se evalúan las estrategias de otras organizaciones para la implementación de

las suyas en cuanto a la gestión de stakeholders? ¿Cómo sintetizan en la asociación esta información?

- 6) ¿Cómo se define el presupuesto asignado al proceso de relacionamiento con los stakeholders o beneficiarios? ¿Cuál es su uso?
- 7) ¿De qué manera se determina cuáles son las expectativas de los stakeholders que pueden y no pueden ser atendidas? En caso lo solicitado por un grupo de interés no pueda ser atendido, ¿de qué forma lo comunica la asociación?

- **Fortalecimiento de las capacidades**

- 1) ¿De qué manera participan los stakeholders en el establecimiento de metas de la asociación?
- 2) ¿Cómo está conformado el equipo de la asociación que permite abordar temas de asociatividad? ¿De qué manera son capacitados en estos temas?
- 3) ¿Cuáles son las cualidades de la Asociación que permiten un buen relacionamiento con los stakeholders? ¿Cuáles son las de los stakeholders?
- 4) ¿Cuáles son los principales obstáculos para la participación de stakeholders?
- 5) ¿Cómo son las reuniones para brindar retroalimentación sobre este trabajo conjunto y relación? ¿Quiénes participan?
- 6) ¿Cuáles son los indicadores y objetivos de desempeño para evaluar las relaciones de la asociación?

- **Proceso de relación**

- 1) ¿Cómo es el proceso previo realizado por la asociación para iniciar actividades y una relación con sus stakeholders? ¿Cuál o cuáles son las estrategias de comunicación/ plan de medios/ publicidad para convocar a los stakeholders a la participación?
- 2) ¿Cómo se planifica la forma de actuar frente a los diferentes stakeholders? ¿En qué se diferencian?
- 3) ¿Cómo y por qué medios se relaciona y comunica la Asociación con sus stakeholders? (encuestas, reuniones, virtual)
- 4) ¿De qué manera se identifican los riesgos del proceso de relación y posibles formas de prevenirlos?
- 5) ¿Cuáles son las expectativas respecto a las relaciones generadas? ¿Cómo describiría esta relación?

- **Actuar, revisar e informar**

- 1) ¿Cómo se monitorea la relación con los stakeholders? ¿De qué manera se evalúa el plan de acción de la asociación y el cumplimiento de objetivos?
- 2) ¿De qué manera la Asociación informa sobre los resultados, cumplimiento de objetivos, logros o inconvenientes de la relación? ¿Quiénes pueden tener acceso a esta información?
- 3) ¿Con qué frecuencia se generan reportes, informes o rendición de cuentas y a quiénes se dirige?
- 4) ¿Cómo brindan retroalimentación o comentarios los stakeholders a la asociación sobre las actividades realizadas?
- 5) ¿De qué manera se evalúan las oportunidades de mejora respecto a la colaboración con los stakeholders?

- **Poder**

- 1) ¿Cuáles son los medios coercitivos que tienen sus diferentes categorías de stakeholders? ¿Y qué los caracteriza en este sentido?
- 2) ¿Cuál es el grado de relevancia de los recursos ofrecidos por sus diferentes stakeholders?
- 3) ¿En qué medida es crítico el reconocimiento de cada grupo de stakeholders?

- **Legitimidad**

- 1) ¿Qué tan deseable y apropiadas son las acciones de los diferentes actores para la organización?
- 2) ¿Qué tan deseable y apropiadas son las acciones de los diferentes actores para la sociedad?

- **Urgencia**

- 1) ¿Qué tan aceptada es la demora de atención por parte de los diferentes grupos de actores?
- 2) ¿En qué medida la falta de atención de las necesidades de los diferentes grupos de stakeholders afectan la capacidad para cumplir los objetivos de la asociación?



ANEXO K: Guía de entrevista a Stakeholders de la Asociación

Buenas tardes, nosotras somos Andrea Castro y Maria Fernanda Rondón. Nos encontramos realizando nuestra tesis de bachiller respecto a la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible para conocer cómo se da el proceso de relacionamiento y trabajo colaborativo entre los actores que participan en esta industria.

Previo a la entrevista aclararemos un concepto al que recurriremos constantemente: stakeholder. Un stakeholder es una persona, un grupo de personas o de organizaciones con los que una empresa/asociación/ONG mantiene una relación y, además, las acciones de esta podrían afectar las actividades de dichos grupos y viceversa. Como ejemplo de stakeholders para una organización están los clientes, los beneficiarios, los socios, empleados, proveedores, etc. Es decir, todos los actores con los que se relacionan sus funciones u operaciones.

Ante todo, agradecemos su tiempo y disponibilidad para apoyarnos con esta investigación. Queremos informarle que toda la información brindada y recopilada será utilizada únicamente con fines académicos. Asimismo, hacemos de su conocimiento este consentimiento informado, a modo de que pueda revisarlo y autorizar el uso de lo que se pueda recolectar en esta entrevista.

Sobre el agente:

- 1) ¿Cuál es su nombre?
- 2) ¿A qué se dedica y en dónde labora? ¿Cómo desarrolla su trabajo?
- 3) ¿Cuál es su relación con el sector de turismo o turismo sostenible?

Sobre la asociación:

- 1) ¿Cómo se relaciona usted con la Asociación?
- 2) ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con la Asociación?

Sobre la relación:

● Pensamiento estratégico

- 1) ¿Por qué decidió mantener una relación con los proyectos de la asociación? ¿Qué espera de su gestión?
- 2) ¿Qué tipo de relación mantiene con la organización? ¿Cuál es su participación en los proyectos y actividades de la asociación?
- 3) ¿En qué medida depende el logro de sus objetivos respecto del funcionamiento de la Asociación?
- 4) ¿Cuál de sus características considera que podría interesarle a la Asociación para lograr el impacto que busca?
- 5) ¿Cómo se da el proceso de consulta de sus temas de interés y necesidades?
- 6) ¿Cómo se realizan reuniones con ustedes?

● Análisis y planificación

- 1) ¿De qué manera se compromete la organización para el cumplimiento de sus expectativas? ¿Qué acciones hace y cómo lo comunica?
- 2) ¿Cómo se relaciona actualmente la Asociación con ustedes para encarar los temas prioritarios? ¿Qué resultados considera que se busca lograr con esta relación?
- 3) ¿De qué manera son tomados en consideración sus temas de interés en la elaboración de objetivos?
- 4) ¿De qué manera la organización informa si es que un requerimiento no puede ser atendido? ¿Qué acciones realiza para solucionar este inconveniente?

- **Fortalecimiento de las capacidades**

- 1) ¿En qué medida considera usted que la organización toma en cuenta sus requerimientos en sus actividades? ¿De qué manera participa usted/ustedes para el establecimiento de metas?
- 2) ¿Cuál o cuáles de sus capacidades/cualidades considera usted que contribuye a la relación o gestión de los proyectos de la asociación? ¿Cómo los capacita la asociación para fortalecerlas?
- 3) ¿Qué factores considera que podrían limitar su participación en las actividades de la asociación?
- 4) ¿Cuáles son las cualidades de la Asociación que permiten un buen relacionamiento con los stakeholders?
- 5) ¿Cómo son las reuniones para brindar retroalimentación sobre este trabajo conjunto y relación?

- **Proceso de relación**

- 1) ¿Cómo fue el proceso previo realizado por la asociación para iniciar actividades y una relación con ustedes (comunidad/municipalidad/empresa)?
- 2) ¿Cómo se relaciona el representante de la asociación con los grupos de interés?
- 3) ¿Cómo describiría la relación de la asociación con los miembros de la organización que representa?
- 4) ¿Por qué medios se relaciona la Asociación con ustedes, sus stakeholders?
- 5) De acuerdo con su perspectiva, ¿cuál considera que es el compromiso de la asociación con ustedes?
- 6) ¿En qué medida considera que la asociación responde a las necesidades de la agrupación que representa?

- **Actuar, revisar e informar (*tener en cuenta la periodicidad)**

- 1) ¿Por qué está interesado en participar de las actividades y proyectos de la asociación?
- 2) ¿Cuáles son las actividades realizadas por la asociación que usted más valora?
- 3) ¿De qué manera la Asociación informa sobre los resultados, cumplimiento de objetivos, logros o inconvenientes de la relación? ¿Quiénes pueden tener acceso a estos reportes?
- 4) ¿Cómo brinda retroalimentación o comentarios a la asociación sobre las actividades realizadas?
- 5) ¿Cuál es la valoración que le asigna esta información? ¿Cómo le ayuda contar con ella? ¿En qué medida le genera confianza tener acceso a esa información?

- **Poder**

1. ¿Cómo impactan sus medios/recursos y reconocimiento en la asociación?
2. ¿Qué tan relevante es para la asociación el reconocimiento que ustedes le puedan dar?
3. ¿En qué medida sería posible que puedan restringir las actividades de la asociación?

- **Legitimidad**

1. ¿Cómo considera que sus acciones, relación y reconocimiento impactan en la asociación?
2. ¿Cómo considera que sus acciones, relación y reconocimiento impactan en la sociedad?

- **Urgencia**

1. ¿Qué tan aceptada es la demora de atención ofrecida por la asociación para ustedes?
2. ¿Qué podría llegar a pasar si no existiera atención de sus necesidades o temas de interés? / ¿Qué tan críticas en cuestión de tiempo considera que son las necesidades de la asociación?

ANEXO L: Matriz de Consistencia

Tabla L1: Matriz de Consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Variables Intermedias	Indicadores	Técnicas de Recolección de Datos	Criterios de selección nuestra
Diagnóstico de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible desde la perspectiva de desarrollo social en las comunidades rurales del Cusco para el caso de la Asociación Turismo Cuida		<p>O. General: Diagnosticar cómo la gestión de stakeholders se lleva a cabo en las principales prácticas del sector de turismo sostenible desde la perspectiva de desarrollo social en las comunidades rurales del Cusco para el caso de estudio de la Asociación Turismo Cuida</p>	<p>-Gestión de stakeholders -Desarrollo social</p>	-	-	<p>-Entrevistas a especialistas -Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación -Entrevistas a profundidad con los stakeholders</p>	<p>Se ha buscado y seleccionado especialistas en turismo sostenible y gestión de stakeholders para comprender las implicaciones de ambos temas, así como el desarrollo social</p>
	1. ¿Cómo se da el proceso de relacionamiento de la asociación con sus stakeholders?	<p>O. Específico 1: Conocer el proceso de relacionamiento de la Asociación Turismo Cuida con sus grupos de interés O. Específico 2: Identificar cuáles son las variables del Modelo de Mitchell, Agle y Wood y qué etapas del modelo de Ethical Accountability se llevan a cabo en los procesos de la Asociación Turismo Cuida</p>	<p>Análisis y planificación de la relación</p>	<p>-Evaluación del progreso y las relaciones -Aprendizaje de otros -Compromisos de cumplimiento y parámetros de acción</p>	<p>- Establecimiento de objetivos -Proceso de aprendizaje -Factores influyentes en los márgenes márgenes de maniobra</p>	<p>-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación -Entrevistas a profundidad con los stakeholders</p>	<p>Para lograr una heterogeneidad de la muestra, se ha identificado el número de miembros por cada grupo y la cantidad de entrevistados será proporcional</p>

Tabla L1: Matriz de Consistencia (Continuación)

Diagnóstico de la gestión de stakeholders en el sector de turismo sostenible desde la perspectiva de desarrollo social en las comunidades rurales del Cusco para el caso de la Asociación Turismo Cuida	2. ¿Cuáles son las variables del modelo de Ethical Accountability y las del modelo de Mitchell que se cumplen en el proceso de relacionamiento de la asociación?	O. Específico 3: Analizar cómo se aplica y ejecuta la gestión de stakeholders en las prácticas de la asociación Turismo Cuida	Fortalecimiento de las capacidades de relación	-Fortalecimiento de habilidades internas -Fortalecimiento de habilidades externas	-Métodos de fortalecimiento de las capacidades organizacionales - Iniciativas para desarrollar habilidades de actores relacionados	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación -Entrevistas a profundidad con los stakeholders	
			Proceso de relación	-Métodos efectivos de relación -Diseño del proceso de relación	-Capacidad de respuesta a las necesidades y temas de interés -Calidad del proceso de relación	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación -Entrevistas a profundidad con los stakeholders	
			Revisión e informe de la relación	-Establecimiento de un plan de acción -Presentación de la información y generación de confianza -Revisión del proceso de relacionamiento	-Efectividad de la relación y el plan de acción -Confianza identificada en los procesos de relación	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación -Entrevistas a profundidad con los stakeholders	
	3- ¿De qué manera se aplica y ejecuta la gestión de stakeholders en las prácticas de la asociación		Legitimidad	-Deseabilidad de las acciones de los actores para la organización -Deseabilidad de las acciones de los actores para la sociedad	Factores de legitimidad de los stakeholders	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación	
			Urgencia	-Sensibilidad temporal del stakeholder -Criticidad de las necesidades de los stakeholders	Factores de urgencia de los stakeholders	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación	
			Poder	-Medios coercitivos -Medios utilitarios o de recursos -Medios simbólicos	Factores de poder de los stakeholders	-Entrevistas a profundidad con miembros de la asociación	

ANEXO M: Matriz de Entrevistados

Tabla M1: Matriz de entrevistados

Grupo	Organización	Nombre del entrevistado	Pensamiento estratégico	Análisis y planificación	Fortalecimiento de las capacidades	Proceso de relación	Actuar, revisar e informar	Poder	Legitimidad	Urgencia
Especialistas	Universidad Técnica Federico Santa María	Stefanía Pareti	Identificación de organizaciones en un determinado sistema (territorio) y pactar entrevistas. Determinar cuáles son los principales actores clave vinculados a los factores a analizar. Es importante conocer y hacer saber los beneficios que generará la colaboración de forma a priori, para pensar en establecer una relación.	La planificación dependerá de los datos que se han recibido de la primera fase. Las fases son vinculantes unas de otras. La planificación de la relación puede ser más ágil en tiempos de crisis, pues surge una necesidad de generar alianzas. En un contexto normal, el proceso puede ser más lento. Se debe elaborar un análisis costo-beneficio, hacer saber qué beneficios obtendrá y qué costo implica.	En proyectos de gran escala es recomendable tener un equipo de trabajo dedicado a las alianzas. Sin embargo, en proyectos pequeños y emprendimientos no deben dejarse de lado las actividades. Podrían ser realizadas por una persona con otras tareas. El fortalecimiento de las capacidades debe basarse en flexibilidad y reforzar las relaciones públicas. En oportunidades de networking y eventos, y aprovechar las instancias que hay en lo público y lo privado. Los stakeholders pueden ser invitados a participar	Deben estar alineados dentro de la organización, estar al tanto internamente para mayor motivación orientados a la colaboración. El proceso puede variar en cada organización. Deberán tener en consideración las competencias, tiempos y costos necesarios para cada. Se sugiere tener reuniones constantes para no perder la relación y llevar el proceso de inicio a fin. Considerar los costos y beneficios; tiempos, como una carta Gantt. Las organizaciones deben ser constantes. Llevar de la mejor manera los problemas para evitar romper la relación de largo plazo, debe haber una buena planificación previa.	KPIs para evaluar la relación. El uso y elección de estos va a depender de los objetivos que busque alcanzar una organización y las actividades que realiza. Un ejemplo: retorno para la organización a causa de la alianza. Asimismo, tener en consideración qué se busca lograr con la alianza (más ventas, más visibilidad) para formular los indicadores correspondientes. Plasmas y dar a conocer los aprendizajes con reuniones periódicas. Para consultar las percepciones y puntos de vista: Reuniones, formularios, cuestionarios Tener en cuenta qué es información confidencial Generar confianza: qué se generó y que se ganó	No todos los stakeholders tienen medios coercitivos, depende de la situación de cada organización. Si ambas partes brindan recursos, estarán interesadas en que se logre el objetivo. El reconocimiento de algunos actores puede generar muy potentes prestigio, lo cual genera que otras organizaciones quieran colaborar. Esto tiene un impacto positivo y muy directo	Tener en cuenta los beneficios que puede generar Las relaciones pueden generar sinergia, un efecto rebote y recaer positivamente en los actores de la comunidad (un efecto dominó)	Dependerá de los temas que aborda un stakeholder o proyecto. En temas de salud, económicos, y seguridad tienen mucha priorización. Es posible cuantificar, de lo contrario, no se puede ver que es o no es urgente *En emprendimientos una necesidad de urgencia es el levantamiento de capital

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Especialistas	Oxford Brookes Business School	Profesora Rosa	<p>Es importante involucrar no solo a actores gubernamentales, como comúnmente se hace, sino también a grupos comunitarios, ONGs que ya han estado establecidas</p> <p>Entender mediante métodos cualitativos las verdaderas necesidades</p> <p>El tema de consulta es primordial</p> <p>Los beneficios: desarrollo sostenible, menos impacto negativo, preservación de recursos y prevenir consecuencias del turismo no planificado</p>	<p>Se debe identificar grupos existentes, hablar con ellos, e involucrar a los diferentes actores</p> <p>Hay que realizar conversación con estos grupos</p> <p>Es importante la conversación previa para evitar rivalidades pol políticas, lo cual es relevante, ya que cuando crece el turismo, podrían generarse problemas</p> <p>No ingresar con planes ya establecidos para organizar el turismo, pues puede ser difícil adaptarlos al nivel local.</p> <p>Es relevante planificar las relaciones en el sector turístico del Perú, ya que se vende turismo natural en el país, con zonas sensibles que podrían recibir cantidades significativas de turistas</p>	<p>Los equipos de trabajo con foco en las relaciones son necesarios para todos los casos</p> <p>Las organizaciones deben desarrollar sus capacidades para generar buenas relaciones</p> <p>Capacidades sugeridas: saber escuchar a todos los grupos, aprender a dejarse sorprender, ya que la realidad puede ser diferente a lo que se piensa que podrían necesitar</p>	<p>La comunicación es primordial, no solo debe ser a través de avisos.</p> <p>Hay que realizar investigaciones y acudir a consultores para entender mejor a los grupos (Investigadores sociales / Antropólogos)</p> <p>Conocer el sitio y explicar el motivo de la intervención, atender lo que necesiten</p> <p>Ante los problemas: Las relaciones no siempre son iguales. Se podría realizar focus groups, donde participen diferentes grupos y sectores</p> <p>Afrontar problemas y tensiones con soporte en la literatura para metodologías</p> <p>Hacer saber que será un espacio seguro</p>	<p>Se requiere de un monitoreo de las relaciones, para reportar a nivel local que es lo que está pasando, visitas constantes</p> <p>Las personas de la comunidad también deberán dar feedback de lo que se viene realizando</p> <p>Las revisiones de los planes deberán ser frecuentes, no solo tras el periodo de finalización</p> <p>Las organizaciones no deben prometer demasiado a las comunidades, deberán ser realistas</p> <p>Métricas sugeridas para evaluar el impacto: empleo local, indicadores de educación formal, % de mujeres con trabajo en turismo, cuidado ambiental, erosión, infraestructura</p> <p>La revisión tiene que ser hecha no solo por especialistas de turismo, sino de otras áreas (ingeniería, economía, etc.)</p> <p>Reportes deben ser públicos, a comunidad, diferentes niveles de gobierno y grandes organizaciones</p> <p>Documentos no deberán ser muy académicos, largos o burocráticos</p> <p>Un espacio para resumirlos y hacerlos accesibles</p>	<p>Las relaciones de poder tienen que ser vistas desde el lado de la investigación. Puede existir un grupo dominante, incluso dentro de la comunidad y es importante entenderlo para saber cómo actuar o qué proponer, a quiénes consultar. No hay que asumir que las relaciones son siempre igualitarias</p>	<p>Las relaciones de las organizaciones con sus actores involucrados pueden significar un impacto positivo en la sociedad</p> <p>Es necesario el involucramiento de la sociedad para conocer las necesidades, entender los planes y entregar el turismo en torno a esto</p> <p>El conocimiento local es necesario para el desarrollo</p>	<p>Es preciso que una organización tenga en consideración los tiempos en los que atiende las necesidades de cada stakeholders. Esto genera mayores niveles de confianza y compromiso sobre los que los grupos de interés desean lograr.</p>
---------------	--------------------------------	----------------	--	--	---	---	---	---	--	---

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Especialistas	PUCP	Baltazar Caravedo	<p>El mapeo de los actores es algo relativo y no tan consistente. No debe darse a través de la estadística, no solo por medio de encuestas, sino también tener un acercamiento personal. Las mesas de diálogo permiten que los actores y grupos se expresan</p>	<p>Es necesario establecer con quiénes sí se puede trabajar. El tamaño de la organización ayuda a definir el plan para trabajar. Tener en consideración las limitaciones, como las perspectivas de los ejecutivos o el presupuesto. Evaluar la resistencia por parte de algunos grupos hay que trabajar junto a los grupos de interés para diseñar las estrategias de sostenibilidad</p>	<p>Tener la mente abierta, dejar de lado los estereotipos para entender qué es lo que se espera de uno. Apertura mental y comprensión de lo afectivo. Atender y comprender lo racional y también lo emocional. Capacidades para crear climas de confianza son importantes para una buena gestión de stakeholders Tener en claro las limitaciones propias y la de los demás Adaptabilidad: Modificar nuestras propias identidades</p>	<p>El proceso de vinculación con los grupos de interés debe traspasar los muros de la empresa, y no se debe obviar el entorno. Debe existir diálogo y conversación, donde los problemas sean provistos por los mismos grupos de interés. El relacionamiento también debe ser afectivo. Entender el sentimiento que los representa. Se debe aplicar herramientas que pudieron haber modificado el vínculo de confianza. Tratar siempre de cumplir con lo que se promete, profundizar y conversar. Dar participación e involucramiento a quienes se benefician o perjudican Una dinámica de confianza permite mejorar el vínculo</p>	<p>Los reportes tienden a ser extensos y técnicos, no llega correctamente a quienes debería debido a ello. Información se comparte, pero con muchos tecnicismos. No orientado a quienes se ven impactados, como las comunidades o quienes se ven afectados por el uso de recursos. Por ejemplo, los miembros de una comunidad leen periódicos locales o escuchan la radio. Considerar el comportamiento de los mismos</p>	<p>La disposición que tienen los stakeholders para relacionarse es importante. Además de conocer las limitaciones propias y de los demás</p>	<p>Las acciones de unos actores impactan también en el resto del funcionamiento de la organización o empresa. El conflicto genera la pérdida de consistencia y no lograr legitimidad Los actores no son estrictamente un grupo. Los sistemas se relacionan entre sí.</p>	<p>La urgencia y criticidad pueden variar dependiendo de los grupos y sus límites. Influye también la dinámica de la relación. Asimismo, cada stakeholder tiene fortalezas y debilidades.</p>
---------------	------	-------------------	---	--	--	--	---	--	--	---

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Asociación	Asociación Turismo Cuida	Marlene Espinoza	<p>Principales stakeholders: aliados (17) Los stakeholders son clasificados en función al rubro y sector Priorización de los temas de interés: Buscan priorizar los temas que involucren a las municipalidades para fortalecer su presencia y lograr los resultados Temas de interés: Se da por medio de levantamiento de información con diagnóstico social, mapeo de actores y conversación para conocer posibles aportes e intereses No dependen de Turismo Cuida, ya que cada uno tiene su área de RSE Buscan que, pese a ser competidores, puedan tener un aporte conjunto</p>	<p>Priorización de los temas: Verificar el territorio con información del diagnóstico y validar la presencia de posibles asociados, para lograr una participación activa El acercamiento se da mediante diagnóstico social, acercamiento al gobierno local y tocan puerta de actores del territorio. Reuniones para conocer intereses Intereses incluidos en el plan de intervención. Plan Wallata Presupuesto: Caja con aporte anual de los asociados. Capital inicial fue por premio de Tourism Cares Expectativas de los stakeholders: Apalancamiento en el sector privado (para el sector público). Acortar brechas entre gobiernos locales y gobiernos regionales Determinar si se atienden las necesidades o no: Se da en campo. Inicio de actividades, se intenta, pero hay factores externos que lo impiden (informalidad, comportamiento de las organizaciones) Estrategias de relacionamiento: Cambiantes por el cambio tras la reactivación del sector</p>	<p>Establecimiento de metas: Se da en el consejo directivo, los asociados también tienen propuestas Cualidades: Experiencia de los miembros, vínculo comercial que permiten un vínculo de confianza Obstáculos: La capacidad de comunicación de empresas y población. Posible relacionamiento con fines políticos Indicadores: No cuentan con indicadores para evaluar la relación Turismo Cuida es una red que concentra a diferentes actores y crea lazos entre ellos</p>	<p>Plan de Medios: utilizan redes sociales Medios de relación: reuniones, llamadas, mensajes, correos Convocatorias para conocerlos. No mantienen una relación distante Operan bajo el apadrinamiento: Ponen un padrino a los proyectos o actividades, para grupos específicos Riesgos de las relaciones: Pueden creer que hay un interés político, ya que operan en conjunto con el gobierno local, pero son una asociación apolítica Las expectativas de la relación: Lograr empleo digno vinculado al turismo, transmitir lo aprendido a sus pares. Generar nuevo conocimiento y contar con sugerencias. Oportunidades para trabajar. Las relaciones no son rígidas, pueden evolucionar con el tiempo El principal objetivo es el beneficio y desarrollo de las comunidades</p>	<p>Los informes de resultados, logros o inconvenientes son elaborados directamente con el comité directivo (temas transversales) Se informa primero al gobierno local, luego hay una solicitud de espacio abierto en el que se transmite toda esa información a la población Participan asociados, población y representantes de organizaciones aliadas Informan a la organización internacional: Tourism Cares Frecuencia de Reportes: Semestral en el comité directivo. La asamblea general es una vez al año En reuniones con el comité directivo cualquiera puede incluir un tema que ha sido identificado como relevante. Hay apertura a manifestar ideas</p>	<p>Los asociados brindan el dinero para realizar los proyectos de Turismo Cuida El reconocimiento de los beneficiarios es muy importante, pues ayuda a entender que se está logrando el cambio que se está buscando. Sus comentarios son muy valorados No existe presión por parte de los grupos de interés</p>	<p>La relación con los actores del territorio y las autoridades permiten tener apertura y entender el marco de las regulaciones. Además de ampliar el impacto positivo al involucrar a todos los sectores Beneficio para Turismo Cuida: abre la puerta a nuevas oportunidades y mejores resultados</p>	<p>Los tiempos varían dependiendo del sector. Los más precisos en cuestión de tiempos son los temas de academia Se entiende la demora en el sector público por la burocracia, pero se busca que pueda ser más ágil La falta de atención genera un cuello de botella en los proyectos o actividades: ejemplo de traslado de módulos a Cusco. No pueden ingresar sin los respectivos permisos</p>
------------	--------------------------	------------------	--	---	--	---	---	---	---	---

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	Cooperativa de tejedoras de la cuenca de Patacancha	Augusta Suyo	<p>Motivación: Buscan oportunidad de crecimiento para los textiles artesanales</p> <p>Turismo Cuida acude a la cooperativa para proponer un trabajo conjunto y desarrollo de productos artesanales. Escucha de intereses y necesidades en torno a las habilidades de las artesanas</p>	<p>Compromiso por parte de la asociación para responder a las necesidades.</p> <p>Cercanía previamente a la relación y proyectos. De manera presencial y con frecuencia. Planificación conjunta de los diseños</p>	<p>Se fortalecen las capacidades técnicas de las artesanas de la cooperativa.</p> <p>Se las acerca a una red de contactos para impulsar el crecimiento comercial de sus productos. Ingreso a nuevas plataformas y ferias.</p>	<p>La representante de la asociación mantiene una relación cercana con las artesanas y estas se dan de manera presencial. Logran tener intérpretes, debido a que algunas mujeres no hablan español. Se coordinan las actividades de forma conjunta para las iniciativas o proyectos</p>	<p>Informan resultados o logros de manera cercana, en la misma comunidad.</p>	<p>Consideran que los recursos de la asociación son muy relevantes para el propósito de la cooperativa</p>	<p>Impacto en ambas direcciones. La asociación permite el crecimiento de la cooperativa y la relación con la cooperativa permite a Turismo Cuida lograr el propósito de preservar la cultura.</p>	<p>Perciben que la atención de sus temas de interés es de carácter urgente, debido a que, de ello depende el sustento económico de las familias de las mujeres artesanas</p>
Stakeholders	Municipalidad Distrital de Ollantaytambo	Niel Peña	<p>Motivación: La municipalidad recibe un flujo elevado de turistas y no está preparada para gestionar esto desde la inversión pública.</p> <p>Turismo Cuida cuenta con un equipo técnico y contactos para una buena gestión. Ollantaytambo es un destino estratégico, lo cual podrá representar una oportunidad para Turismo Cuida</p> <p>Relación con el Ente Gestor: El Plan Wallata, plan estratégico turístico local para vincular al sector público con el sector privado</p> <p>Reuniones presenciales para mostrar su interés en generar conversaciones y una relación</p>	<p>Hay una poca comunicación directa de las empresas y la asociación</p> <p>Turismo Cuida hacia los miembros de la comunidad de Ollantaytambo</p> <p>Aún no es muy conocida la acción de Turismo Cuida en la comunidad</p> <p>Turismo Cuida también se relaciona con los comités de turismo en Ollantaytambo</p> <p>Implementación de programa de señalética en Ollantaytambo en conjunto con Turismo Cuida</p>	<p>La participación en el establecimiento de metas es algo que no se da muy seguido por parte de las municipalidades</p> <p>Desde el ente gestor se busca impulsar con mayor frecuencia dicha participación</p> <p>Se capacitan las habilidades en la entidad, pero aún falta impulsar la capacitación de la comunidad, lo cual se tiene propuesto en el Plan Wallata (aún no ejecutado)</p>	<p>Antes de la relación: Turismo Cuida se presenta ante las autoridades</p> <p>Turismo Cuida ha logrado reconocimientos para Ollantaytambo, acercamiento a otras organizaciones, empresas y entidades estatales</p> <p>Sugieren buscar un mayor compromiso para con la sociedad civil para hacer entender su accionar</p>	<p>Hay reuniones presenciales o virtuales para brindar retroalimentación sobre las actividades, pero se da directamente hacia la municipalidad</p> <p>El Plan Wallata aún no ha sido ejecutado</p> <p>Sin embargo, la comunidad no está al tanto de las acciones, por lo que debería incluirse un reporte dirigido a ellos, para hacerlo conocer</p>	<p>Es importante el reconocimiento que puede dar la municipalidad de Ollantaytambo, pues contribuye con la ejecución de actividades</p> <p>La comunidad tiene los recursos patrimoniales, naturales y culturales; estas les pertenecen y las autoridades son administradoras, por lo cual, se recalca nuevamente el incentivar la relación con la misma comunidad</p>	<p>La municipalidad representa un actor legítimo. La relación entre Turismo Cuida y esta contribuye al impacto en la sociedad</p> <p>Se sugiere trabajar también directamente con los pobladores, quienes se benefician directamente. El camino no debería ser únicamente a través de la institución</p>	<p>Es urgente que se empodere a la comunidad con las herramientas de gestión y poder dar inicio al Plan Wallata.</p> <p>Hacer entender lo vital de su participación para mejorar la gestión del servicio</p> <p>Convocar a la mayor cantidad de participantes e impulsar emprendimientos locales</p>

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	StrategiK	Jans Huayca	<p>Hubo un acercamiento por parte de la asociación, debido a los objetivos similares en torno al turismo sostenible. Relación de empresa asociada. Trabajo conjunto para llevar a cabo proyectos (Artesanas del Valle de Ollantaytambo) No hay una dependencia directa, pero ambas partes están relacionadas, no hay una necesidad estricta entre ellas, pero la articulación genera un beneficio. No realiza un proceso de consulta en específico, sino que responde a objetivos comunes, como socios estratégicos</p>	<p>Turismo Cuida tiene objetivos, plan anual de trabajo y actividades. Encara esta planificación junto a sus asociados. Tienen reuniones una vez al mes, mantienen conversaciones para hablar de actividades, propuestas y proyectos Buscan contribuir al desarrollo económico local, temas culturales y medioambiente Si un requerimiento no puede ser atendido, se comunica directamente con el representante de la organización</p>	<p>La cualidad que facilita una buena relación es el trabajo en equipo por parte de StrategiK Lo que limita la participación pueden ser los factores externos para participar del trabajo de campo (la pandemia) La transparencia de Turismo Cuida permite una buena relación Las reuniones permiten explicar resultados, alcances e inconvenientes Capacitaciones: No se dan por parte de la asociación, pero Turismo Cuida comparte otras capacitaciones que llegan a través de los socios. Les interesa promover conocimiento</p>	<p>Se da una relación horizontal Podría ser descrita como una relación cordial y cercana, con interacción orgánica y sin complejidades Las comunicaciones se dan por correo, teléfono, Whatsapp Estas reuniones permiten conocerse mejor y acordar puntos entre ambas partes Genera un espacio de confianza, mantiene en la mira sus objetivos organizacionales Brinda respuesta a las necesidades de sus socios, como las capacitaciones Permite un trabajo entre los socios, pueden interactuar y complementar operaciones al satisfacer diferentes necesidades (por ejemplo: agencia, alojamiento, transporte)</p>	<p>Reportes y reportes son compartidos por correo a toda la red de Turismo Cuida. A excepción de algunos temas que podrían resultar confidenciales Los miembros tienen la posibilidad de revisar el reporte y dar comentarios al respecto en una reunión a la que se los convoca Las reuniones pueden ser de manera presencial o virtual Dicha información es valiosa, para entender el marco de las necesidades y les genera confianza Actividades valoradas: La posibilidad de lograr un trabajo conjunto y articulado</p>	<p>Los recursos de StrategiK impactan de manera positiva, porque da un aporte de diversidad, pero también de información, puesto que, cuentan con conocimiento sobre el funcionamiento del Estado en sus diferentes modelos y niveles, como gobiernos locales y regionales</p>	<p>StrategiK tiene un efecto positivo en Turismo Cuida debido a su rol informativo y de asesoramiento Su participación genera un impacto en la sociedad, principalmente enfocado en el desarrollo económico local</p>	<p>La aceptación de la demora es aceptable, pues al ser una red compuesta por varios actores, cada ente trabaja bajo sus tiempos y cronogramas Todo puede funcionar de forma ágil y rápida</p>
--------------	-----------	-------------	---	--	--	---	--	--	---	--

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	Facultad de Administración en Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola	D.G.	<p>Turismo Cuida apoya con la formación de universitarios, para conocer cómo se llevan realmente los procesos turísticos, con un foco en la sostenibilidad</p> <p>La relación permite un espacio de desarrollo y formación, pero también uno para generar contactos</p> <p>Es una oportunidad de investigación aplicada</p> <p>Hay un proceso de consulta, para aclarar temas de interés y necesidades</p> <p>Turismo Cuida es también parte del comité consultivo de la facultad para alinear el perfil profesional de estudiantes</p>	<p>Se hace saber del interés de Turismo Cuida para trabajar temas de sostenibilidad y responsabilidad de mano de la academia</p> <p>El trabajo conjunto se planifica para que haya un enfoque en el fortalecimiento de las identidades de las comunidades y desarrollo de la cultura</p> <p>Mantiene comunicación para acuerdo de temas</p> <p>Los problemas para responder a requerimientos solo se han dado en un caso excepcional, y se ha informado sobre la prolongación de los procesos debido a ello</p> <p>Las personas de Turismo Cuida se dan el tiempo de estar presentes en las actividades y espacios para compartir</p>	<p>Existe una sinergia entre Universidad y Turismo Cuida, con intereses similares.</p> <p>Se enfocan en la comunidad, en el bienestar y la preservación de su cultura.</p> <p>Contribuyen al desarrollo profesional de los estudiantes al acercarlos al mundo profesional y poder desarrollar sus habilidades y capacidades.</p> <p>Acercan a los estudiantes de la Universidad a Oportunidades de crecimiento profesional en universidades del extranjero, para desarrollar el turismo sostenible.</p>	<p>La relación entre las partes evidencia agilidad, no hay procesos burocráticos y consideran que esta es una de las principales características de Turismo Cuida.</p> <p>Los medios de comunicación son las reuniones presenciales, por teléfono y correo electrónico.</p> <p>Existía una comunicación constante respecto a la realización de actividades</p> <p>La asociación Turismo Cuida cuenta con un equipo de trabajo especializado en el relacionamiento y supervisión de proyectos</p>	<p>Existen procesos de revisión de las actividades. USIL fue beneficiario de un premio ofrecido por Turismo Cuida, por lo que debía realizar un rendimiento de cuentas y elaborar reportes a la asociación</p> <p>El Comité Consultivo era un espacio de conversación para revisar las actividades, logros e inconvenientes</p> <p>Existía un proceso de retroalimentación puntual de la consultoría realizada entre ambas partes</p> <p>Cuentan con reuniones en las que pueden revisar los avances.</p> <p>Además, se comparte información sobre expertos</p> <p>USIL valora la información brindada por Turismo Cuida, la cual puede ser muy relevante para actuales y futuras investigaciones</p>	<p>Reconocimiento ofrecido por USIL podría ser relevante para encontrarse en el ámbito académico</p> <p>Es importante que tengan conocimiento con otras organizaciones</p> <p>La relación también permitió un acercamiento y relación con el sector público</p> <p>USIL provee recursos para Turismo Cuida</p>	<p>La relación permite tener un impacto en la sociedad, al contar con información que proviene desde lo académico</p> <p>La relación es legítima</p>	<p>Las necesidades de USIL no eran de carácter de urgencia, pues podían operar en otras actividades principales sin su participación</p>
--------------	---	------	---	---	---	--	---	--	--	--

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	Casa Hacienda Sojo	Carlos Checa	<p>Participación en el fondo asignado por Turismo Cuida como beneficiario para la preservación Cultural de la Hacienda Sojo en Piura. Asesoramiento complementario para presentarse a otras convocatorias por medio de reuniones virtuales para el objetivo común</p>	<p>Buscan continuidad de la relación y un involucramiento más institucional por el reto que afronta la Asociación Hacienda Sojo. Comparten el tema del patrimonio histórico cultural orientado al turismo. Hay escucha de las necesidades por parte de Turismo Cuida al colaborar para búsqueda de nuevos fondos, brinda sugerencias de innovación y siempre está dispuesta a dar este apoyo de asesoramiento.</p>	<p>Capacidades de Hacienda Sojo para mantener una buena relación es el afán e interés frente al patrimonio peruano y la comunidad y busca atenderlo El representante de la Asociación valora los aprendizajes que les ha brindado Turismo Cuida respecto a la gestión turística del patrimonio, así como también la seriedad de la institución. Resaltan la capacidad de acción muy fuerte por parte de Turismo Cuida y su proyección de impacto</p>	<p>La Asociación es quien contacta a Turismo Cuida para poder participar del concurso. La relación se da con la representante Marlene Espinoza, por comunicación virtual, debido a que la organización tiene sus principales operaciones en el sur del país Perciben que hay un interés real por parte de Turismo Cuida para que Asociación Cultural Hacienda Sojo cumpla con su objetivo a través de oportunidades de mejora</p>	<p>La relación principal que hubo entre las partes fue un concurso. Al no tener participación en las actividades de Turismo Cuida, no mantienen un proceso de reporte frecuente, la información se comparte en reuniones y juntas.</p>	<p>Es, al contrario, perciben que Turismo Cuida tiene un fuerte poder sobre ellos por todo lo que aporta con sus recursos y expertiz.</p>	<p>Al contrario, consideran que la participación de Turismo Cuida impacta en la Asociación Cultural Hacienda Sojo para preservar el patrimonio histórico</p>	<p>Las necesidades no requieren ser atendidas con urgencia, pero el representante considera que la restauración de la hacienda es un tema crítico para ellos.</p>
--------------	--------------------	--------------	---	--	--	---	--	---	--	---

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	Asociación de Hoteles y Restaurantes del Valle de Ollantaytambo	Joaquín Randall	<p>Es una de las empresas asociadas a Turismo Cuida para el desarrollo de proyectos y programas. Colaboran en la formación del Plan Wallata de Cusco Consulta de temas de interés en reuniones para generar y modificar el Plan Wallata e incluir su perspectiva y tomar en consideración sus recomendaciones para el desarrollo de la comunidad de Ollantaytambo en torno al turismo</p> <p>En los talleres son escuchados, dan su opinión y proponen nuevos objetivos para hacer saber problemáticas del turismo en la comunidad</p> <p>Los logros no dependen de Turismo Cuida, solo se da un trabajo conjunto orientado a la mejora del servicio turístico</p>	<p>Se convoca a los actores para presentar los problemas, necesidades o temas de interés frente a la gestión turística del distrito</p> <p>Pueden hacer sugerencias, las cuales han sido incluidas en el Plan Wallata, presentado a la Municipalidad de Ollantaytambo</p> <p>Informan lo que será incluido o lo que no</p> <p>Hay una revisión periódica de lo logrado respecto a lo propuesto</p>	<p>Turismo Cuida promueve y logra talleres de capacitación para los asociados o actores involucrados, sin embargo, debido a tiempos y trabajo, es complicado lograr una alta tasa de participación</p> <p>Características de la organización que podrían interesar: Interés en el desarrollo de la comunidad, experiencia en la gestión turística, plan de RSE para promover sostenibilidad</p> <p>Característica de Turismo Cuida: compatibilidad de intereses</p> <p>Limitación de la participación: No aplica para la organización que representa, pero los resultados de largo plazo pueden desanimar a otros actores de participar de las actividades del plan</p> <p>Cualidades de TC: buena comunicación entre pobladores, actores empresariales, actores políticos de la zona, además de ser un canal de comunicación entre diversos actores del país</p>	<p>Perciben una buena relación, con interés en lograr lo mismo para la gestión turística</p> <p>Los medios o canales de comunicación son Whatsapp, correo, llamadas, reuniones presenciales, visitas al distrito</p> <p>El contacto previo a la relación fue convocatoria a las organizaciones, empresas y comunidades de Ollantaytambo relacionadas directa e indirectamente al turismo</p> <p>Los objetivos de Turismo Cuida están alineados a lo que requieren los actores involucrados, ya que muchos de ellos participaron en la elaboración del Plan Wallata</p>	<p>Turismo Cuida realiza visitas presenciales una vez al mes para evaluar los programas y proyectos realizados</p> <p>Se da una presentación PPT para revisar lo que han alcanzado anualmente</p> <p>El Plan Wallata y su actualización sirve también para conocer los objetivos que tiene y planea cumplir Turismo Cuida</p> <p>Se le da una importante valoración a la información brindada, les genera confianza</p>	<p>Impacto del reconocimiento: Contribuye a que otras entidades públicas y privadas reconozcan a Ollantaytambo como parte del circuito turístico local</p> <p>Contribuye a que se tome en cuenta su atención, con el fin de brindar una mejor gestión del turismo</p>	<p>La participación e involucramiento contribuye con Turismo Cuida, ya que son los principales empleadores de la comunidad y conecta la asociación con los empleados. Además de que son los principales actores de la actividad turística en Ollantaytambo</p> <p>Un trabajo conjunto ayuda a ampliar el alcance y entender las necesidades del turismo para su mejora</p>	<p>Es muy importante atender las necesidades frente a las deficiencias turísticas del distrito, ya que no están preparados para recibir la cantidad de turistas, ni cuentan con la infraestructura o servicios adecuados</p> <p>La participación de Turismo Cuida es como un agente articulador</p>
--------------	---	-----------------	--	--	---	--	---	---	--	---

Tabla M1: Matriz de entrevistados (Continuación)

Stakeholders	ONG Prisma	Miguel Quispe	<p>La relación se busca con el fin de responder a las iniciativas de RSE de Turismo Cuida</p> <p>Recicladores en situación de vulnerabilidad tienen la oportunidad de recolectar material reciclable de las empresas asociadas de Turismo Cuida</p> <p>Unión de esfuerzos para el desarrollo de una aplicación que facilite esta tarea</p> <p>Se asigna una certificación que pueden presentar ante el MINAM</p> <p>Esperan: poder seguir trabajando en beneficio de las personas vulnerables, oportunidades laborales y en pro del medio ambiente</p>	<p>El nexo entre la ONG y la Asociación es la Sra. Marlene Espinoza</p> <p>Ambas partes están alineadas en cuanto a lo que buscan: generar las mejoras en capacidades de las personas vulnerables.</p> <p>Intereses en consideración</p> <p>Por medio del trabajo articulado, están buscando fondos o recursos para financiar una siguiente etapa o escalabilidad masiva del proyecto (ONG Prisma y Asociación Turismo Cuida</p> <p>La iniciativa para trabajo conjunto lo buscan de manera personalizada y a través de reuniones para la coordinación</p> <p>Quien cumple las expectativas de la otra parte es la ONG (Necesidad de responsabilidad ambiental)</p>	<p>Características que permiten una buena relación:</p> <p>Adaptabilidad a muchas necesidades con diferentes proyectos</p> <p>Algunos factores limitantes: Los recursos económicos y el financiamiento</p> <p>No hay fortalecimiento e las capacidades, ya que toda la relación se da de cara a la población</p> <p>Si existe un espacio de retroalimentación: reuniones quincenales o mensuales</p>	<p>Perciben la relación como profesional y amical, un espacio de confianza por muchos años trabajando</p> <p>Los medios de comunicación y encuentro son virtuales y presenciales</p> <p>Compromiso de la asociación: predisposición a seguir implementando proyectos a largo plazo</p> <p>Consideran que Turismo Cuida no responde precisamente a las necesidades de la ONG, sino a las necesidades de una población determinada</p>	<p>Lo que más se valora es la horizontalidad y la transparencia</p> <p>La revisión se da por reuniones del directorio, para conocer avances de proyectos</p> <p>Puedes conocer sobre limitaciones y mejoras a seguir</p>	<p>El impacto de medios y recursos es para ambas partes. Se resalta el trabajo articulado</p>	<p>ONG Prisma tiene recursos y financiamiento diversificado</p> <p>Los objetivos de Turismo Cuida no van muy alineados con los de los donantes, por lo que no existe una estricta priorización</p>	<p>Los temas de la ONG son de carácter urgente, debido a la crisis ambiental</p>
--------------	------------	---------------	--	---	--	--	--	---	--	--