

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Gestión de interesados en eventos gastronómicos: Estudio de caso aplicado a los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Sergio Rodrigo Luna Palacios

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

Kate Valery Visag Huamán

Asesora:

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, 2025

La tesis:

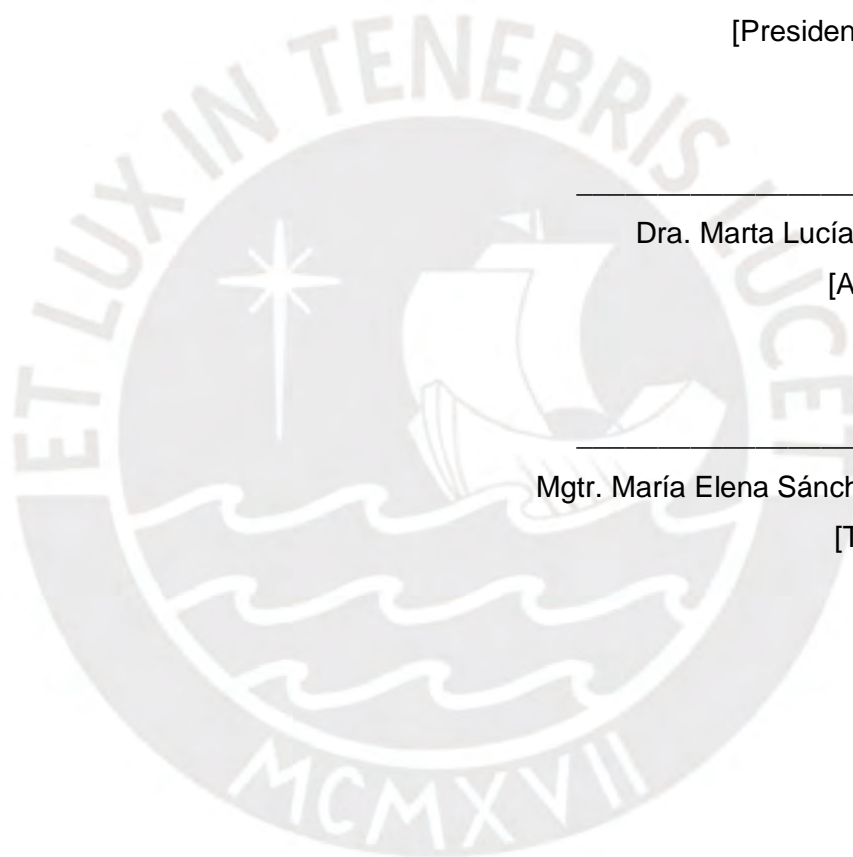
“Gestión de interesados en eventos gastronómicos: Estudio de caso aplicado a los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco”

ha sido aprobada por:

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira
[Asesor Jurado]

Mgtr. María Elena Sánchez Zambrano
[Tercer Jurado]



INFORME DE SIMILITUD

Yo, Marta Lucia Tostes Vieira, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Gestión de interesados en eventos gastronómicos: Estudio de caso aplicado a los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco de los autores Sergio Rodrigo Luna Palacios y Kate Valery Visag Huamán, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud del 14.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/11/2025.
- 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: Lima, 03 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres: Marta Lucia Tostes Vieira	
CE: 0002666496	Firma: <i>Marta Lucia Tostes Vieira</i>
ORCID: 0000-0003-0855-7463	

DEDICATORIA

A mis padres, Carlos y Mariela, quienes han sido el pilar de mi vida y mi mayor inspiración. A mi padre, un hombre valiente y dedicado, que con sacrificios inmensos viajó al otro lado del mundo y arriesgó su vida para darme la oportunidad de alcanzar mis sueños, enseñándome el verdadero significado del esfuerzo y la entrega. A mi madre, cuya paciencia y amor infinito llenaron cada espacio de mi vida, guiándome con dedicación y enseñándome el valor de la perseverancia. Su ejemplo y sacrificio han sido la base sobre la que construí este logro.

A mi hermana Karla, quien siempre creyó en mí y me motivó a superarme con su apoyo y amor constante. A Kate, mi compañera de tesis, por su cercanía, compromiso y por ser un pilar clave en estos años de aprendizaje y crecimiento, acompañándome en cada reto y celebrando cada logro como propio. Y a Lola, mi fiel compañera, cuyo amor incondicional me dio fuerza y alegría en los momentos más desafiantes. Esta tesis es tan suya como mía.

Sergio Luna

Agradezco a mis padres, Lily y Jorge, cuyo amor, esfuerzo y guía han sido fundamentales en cada etapa de mi formación; su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido mi mayor inspiración. Este logro es el reflejo de sus enseñanzas, por lo que les dedico con profundo cariño esta meta alcanzada.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a mi pareja de tesis, Sergio, cuyo apoyo, compromiso y compañerismo no solo hicieron que este desafío fuera más llevadero, sino que también lo convirtieron en una experiencia enriquecedora. Su motivación y confianza fueron pilares fundamentales en este camino.

Kate Visag

A nuestra asesora, Marta Tostes, por su valioso acompañamiento durante este proceso de investigación. Su guía constante, basada en su experiencia y conocimiento, nos permitió avanzar con mayor seguridad y claridad en cada etapa. Valoramos profundamente la paciencia, amabilidad y confianza que nos brindó en todo momento.

Asimismo, agradecemos a todos los profesores de la Facultad de Gestión que nos apoyaron y orientaron desde los inicios de este trabajo, pues sin su ayuda no hubiera sido posible culminarlo. Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento al señor Rodolfo Flores, CEO de Hidden Treasure Peru, quien sin conocernos aceptó colaborar con nosotros, contribuyendo a enriquecer esta investigación y a fomentar una mejor experiencia en la ciudad de Cusco.

RESUMEN

El turismo gastronómico en Perú se ha consolidado como una de las actividades económicas más relevantes, representando anualmente más de USD 5,000 millones, según el MINCETUR (2020). Este sector no solo refleja la riqueza cultural del país, sino que también se posiciona como pieza clave de crecimiento económico y atracción turística. En este contexto, Hidden Treasure Perú (HTP) ha asumido un rol protagónico como gestor, cohesionador y articulador dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico, desarrollando eventos culturales que buscan satisfacer tanto la demanda de turistas nacionales y extranjeros.

La investigación realizada evalúa el desempeño de HTP en términos de su capacidad para articular relaciones estratégicas entre diversos actores públicos y privados, mediante un análisis basado en enfoques de redes sociales. Utilizando herramientas como ATLAS.ti y Gephi, se analizaron los vínculos y niveles de interacción entre los eslabones de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco, identificando fortalezas y áreas de mejora. Este enfoque permitió evidenciar que, aunque HTP es percibido como un actor con alto potencial de intermediación y capacidad de gestión, aún enfrenta desafíos en términos de legitimidad y posicionamiento frente a otros actores clave, como MINCETUR y EMUFEC.

Los resultados sugieren que el fortalecimiento de los vínculos tangibles y sostenibles a largo plazo será crucial para consolidar el impacto de HTP en la promoción del turismo gastronómico y la diversificación de sus iniciativas. Este análisis se enmarca en una visión integral que considera la colaboración efectiva y el desarrollo de proyectos disruptivos como pilares esenciales para la sostenibilidad y el éxito del sector.

Palabras clave: Cadena productiva, gestión de interesados y turismo gastronómico

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema empírico	3
1. Justificación.....	4
1.1. Primera dimensión: Socioeconómica	4
1.2. Segunda dimensión: Organizacional.....	6
1.3. Tercera dimensión: Académica.....	7
2. Problema de investigación.....	8
3. Pregunta de investigación	8
3.1. Pregunta general	8
3.2. Preguntas específicas.....	8
4. Objetivos de la investigación	9
4.1. Objetivo general.....	9
4.2. Objetivos de investigación	9
5. Viabilidad.....	10
CAPÍTULO 2: CADENAS PRODUCTIVAS Y GESTIÓN DE INTERESADOS EN LA GESTIÓN CULTURAL	11
1. Cadenas productivas.....	11
1.1. Conceptualización de la cadena productiva	11
1.2. Cadena productiva vs. Cadena de valor	14
1.3. Clasificación de la cadena productiva	15
1.4. Cadena productiva en el sector turismo	18
2. Gestión de interesados.....	20
2.1. Conceptualización de los grupos de interés	20
2.2. Gestión de interesados en el ámbito organizacional	25
2.3. Modelos para la gestión de interesados.....	27
2.4. Enfoque de redes.....	29

3. Gestión cultural	30
3.1. Conceptualización de la gestión cultural	31
3.2. Producción de proyectos bajo la gestión cultural.....	32
3.3. Eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural	37
CAPÍTULO 3: TURISMO Y EVENTOS GASTRONÓMICOS EN LA CIUDAD DE CUSCO..	41
1. El turismo gastronómico	41
1.1. La cadena productiva en el turismo gastronómico	41
1.2. Turismo gastronómico en el Perú	46
1.3. Turismo gastronómico en Cusco.....	49
2. Desarrollo de eventos gastronómicos.....	53
2.1. Eventos gastronómicos en Perú	53
2.2. Eventos gastronómicos en Cusco.....	58
3. Caso de estudio: Hidden Treasure Peru.....	65
3.1. Historia de Hidden Treasure Peru.....	65
3.2. Ventaja competitiva de Hidden Treasure Peru	71
3.3. Cadena de valor de Hidden Treasure Peru	71
3.4. Grupo de interés de Hidden Treasure Peru.....	73
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
1. Alcance, enfoque y diseño de la investigación.....	79
2. Orden y progresión de la investigación.....	80
3. Técnicas de levantamiento y recolección de información	81
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	94
1. Análisis de grupos de interés según la metodología de Mitchell, Agle y Wood	94
2. Análisis de la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco y el rol de Hidden Treasure Peru en esta misma.....	103
3. Discusión.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
1. Conclusiones.....	121
2. Recomendaciones.....	124

REFERENCIAS	126
ANEXOS.....	138
ANEXO A: Informe Bibliométrico.....	138
ANEXO B: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Investigaciones acerca del turismo en la ciudad de Cusco, 2013 – 2020.....	140
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	142
ANEXO D: Guía de entrevistas de clientes, proveedores, accionistas, competencia, agentes sociales y expertos.....	147
ANEXO E: Laboratorio de datos Gephi	154
ANEXO F: Tipología de vínculos.....	156
ANEXO G: Matriz de levantamiento de observaciones Jurado Revisor.....	157



ÍNDICE DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

APEGA: Sociedad Peruana de Gastronomía

BCRP: Banco Central de Reserva del Perú

CANATUR: Cámara Nacional de Turismo del Perú

DIRCETUR: Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo

HTP: Hidden Treasure Peru

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ISO: International Organization for Standardization

MIDAGRI: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINAG: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - Nombre hasta el 2013

MISTURA: Feria Gastronómica Internacional de Lima

NSE: Nivel Socioeconómico

OMT: Organización Mundial del Turismo

ONG: Organización no gubernamental

ONUFI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ORSE: Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa

PBI: Producto Bruto Interno

PMI: Project Management Institute

PRODUCE: Ministerio de la Producción

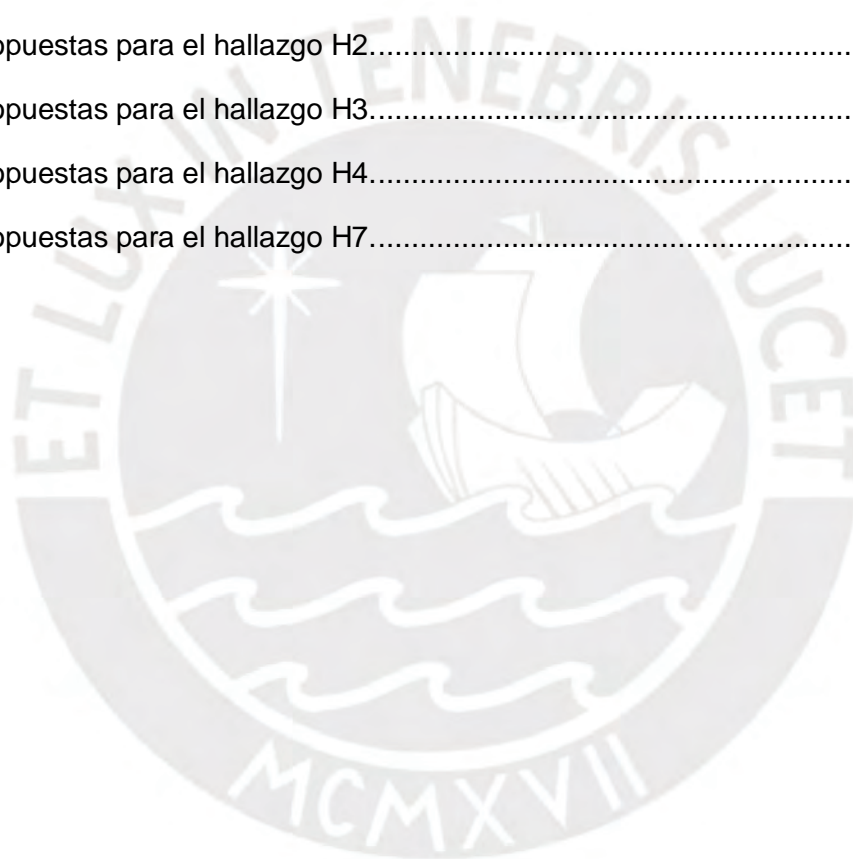
PROMPERÚ: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

ROI: Retorno sobre la inversión

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de cadenas productivas, 1978 - 2021.....	13
Tabla 2: Cadenas productivas según los actores	16
Tabla 3: Cadenas productivas según los componentes	16
Tabla 3: Cadenas productivas según los componentes (continuación)	17
Tabla 4: Cadenas productivas según la actividad	17
Tabla 5: Definición de grupos de interés	21
Tabla 6: ISO 9001 (2015): Partes interesadas	22
Tabla 7: PMI (2017): Tipología de Interesados según su nivel de participación	23
Tabla 8: Definición de gestión de interesados en el ámbito organizacional	25
Tabla 9: Tipos de eventos	33
Tabla 10: Elementos para tomar en cuenta para la implementación de un evento cultural .	34
Tabla 11: Canales de comunicación para la difusión de eventos culturales	37
Tabla 12: Perú: ¿Qué ofrecen las agencias de turismo a los viajeros?	48
Tabla 13: Perú: Tipos de turistas gastronómicos.....	49
Tabla 14: Mistura desde sus inicios hasta su última presentación. ROI: solo de ingresos por venta de tickets.	56
Tabla 15: Perfil comparativo entre Mistura y Perú, Mucho Gusto	57
Tabla 16: Perú: Principales ferias y festivales gastronómicos, 2018	57
Tabla 17: Tipos de maíz.....	60
Tabla 18: Grupo de interés de <i>Hidden Treasure Peru</i> , según la tipología de ISO 9001.....	82
Tabla 19: Grupo de interés de <i>Hidden Treasure Peru</i> , según la tipología de Mitchell et al..	84
Tabla 20: Variables, indicador y herramienta	85
Tabla 21: Objetivos, fuentes de información y producto final.....	88
Tabla 22: Tabla de variables del Análisis de Redes Sociales.....	91
Tabla 23: Escala de Asignación de pesos.....	93
Tabla 24: Grado de poder	95
Tabla 25: Grado de Legitimidad	96
Tabla 26: Grado de Urgencia	97

Tabla 27: Grado de preponderancia.....	98
Tabla 28: Clasificación de los grupos de interés de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco.	99
Tabla 29: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red de la cadena productiva.	107
Tabla 30: Variables obtenidas: Hidden Treasure Peru	110
Tabla 31: Matriz de vínculos - Hidden Treasure Peru.....	114
Tabla 32: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración.....	115
Tabla 33: Propuestas para el hallazgo H1.....	117
Tabla 34: Propuestas para el hallazgo H2.....	117
Tabla 35: Propuestas para el hallazgo H3.....	118
Tabla 36: Propuestas para el hallazgo H4.....	118
Tabla 37: Propuestas para el hallazgo H7.....	119



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de cadena de valor.....	15
Figura 2: Eslabones de la cadena productiva en el sector turismo	19
Figura 3: Tipología de los stakeholders: uno dos y tres atributos	28
Figura 4: Ejemplo de una red social	30
Figura 5: Etapas de una producción	33
Figura 6: Colombia: La cadena productiva del turismo gastronómico, 2019	42
Figura 7: México: Formación para el campo gastronómico, 2017.....	43
Figura 8: México: La cadena productiva del turismo gastronómico, 2020.....	45
Figura 9: Cadena productiva del turismo gastronómico peruano.....	46
Figura 10: Latinoamérica: Volumen de mercado, 2016-2018	47
Figura 11: Perú: Top Box de los aspectos motivadores de viaje	48
Figura 12: Mistura: Promedio de asistencia al evento, 2010-2018 (personas)	55
Figura 13: Diploma de medalla de oro en la Exposición Internacional de Artes y Técnicas .	59
Figura 14: Tipos de maíces.....	60
Figura 15: Expoferia de Urquillos - Preparación del plato Pachamanca	62
Figura 16: Cuyassic Park en Mistura - 2016.....	63
Figura 17: Feria de “Cusco come pota” - Clase demostrativa.....	64
Figura 18: Festival Gastronómico de Chiriuchu - Plaza San Martín Cusco.....	64
Figura 19: Almuerzo a las orillas de la laguna Piuray, Chincheros	69
Figura 20: Cena de gala en el convento de Cusco.....	70
Figura 21: Cadena de valor de Hidden Treasure Peru	73
Figura 22: Países en los que opera la agencia de South American Tours.....	74
Figura 23: Primer recorrido en la zona norte del Perú	75
Figura 24: Segundo recorrido en la zona norte del Perú	76
Figura 25: Tercer recorrido en la zona norte del Perú	77
Figura 26: Fases de la investigación	81
Figura 27: Matriz de preponderancia de los actores de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco según la metodología de Mitchell et al.	99

Figura 28: Red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad el Cusco 104

Figura 29: Leyenda de colores del grado con pesos en la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco 105

Figura 30: Grado con pesos en la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco 106

Figura 32: Grado de cercanía de la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco 109



INTRODUCCIÓN

La presente tesis busca evidenciar la relevancia del estudio de los grupos de interés en las cadenas productivas a partir del uso de herramientas metodológicas relacionadas con el Análisis de Redes Sociales (ARS). En línea con ello, el objetivo principal es estudiar cómo Hidden Treasure Perú realiza dicha gestión dentro de la cadena de eventos gastronómicos en Cusco. Se eligió a este sujeto de estudio dado que, como menciona su fundador, el turismo gastronómico en la ciudad de Cusco representa una gran oportunidad de negocio que no está siendo aprovechada a cabalidad, así como una oportunidad para descubrir, explotar y realzar el talento y la valía del cocinero cusqueño, siendo HTP una de las organizaciones que buscan cambiar esta realidad (Flórez, R., comunicación personal, 26 de septiembre de 2022). Asimismo, esta investigación le permitirá a la empresa mostrar todo aquello que considere característico del país a sus clientes y desarrollar eventos gastronómicos de alto impacto que reúnan a un gran número de actores.

Con el propósito de responder de una forma clara y ordenada las preguntas de investigación, el estudio consta de cuatro capítulos: el primero, representa el planteamiento de la investigación, que enmarca el problema empírico, la justificación, el problema de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación y la viabilidad.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico en tres secciones. La primera aborda la **conceptualización de la cadena productiva**, estableciendo una diferenciación con la cadena de valor, analizando su clasificación y concluyendo con el estudio de la cadena vinculada al sector turismo. La segunda sección se centra en la **gestión de interesados**, iniciando con la definición de los grupos de interés y resaltando la clasificación propuesta por la ISO 9001 (2015). Posteriormente, se revisan diversos modelos teóricos, destacando el análisis de redes de Mitchell, Agle y Wood (1997), que resulta clave al estructurar la parte metodológica de esta investigación. Finalmente, la tercera sección examina la **gestión cultural**, ofreciendo la base teórica necesaria para comprender los eventos y proyectos gastronómicos en el contexto de estudio.

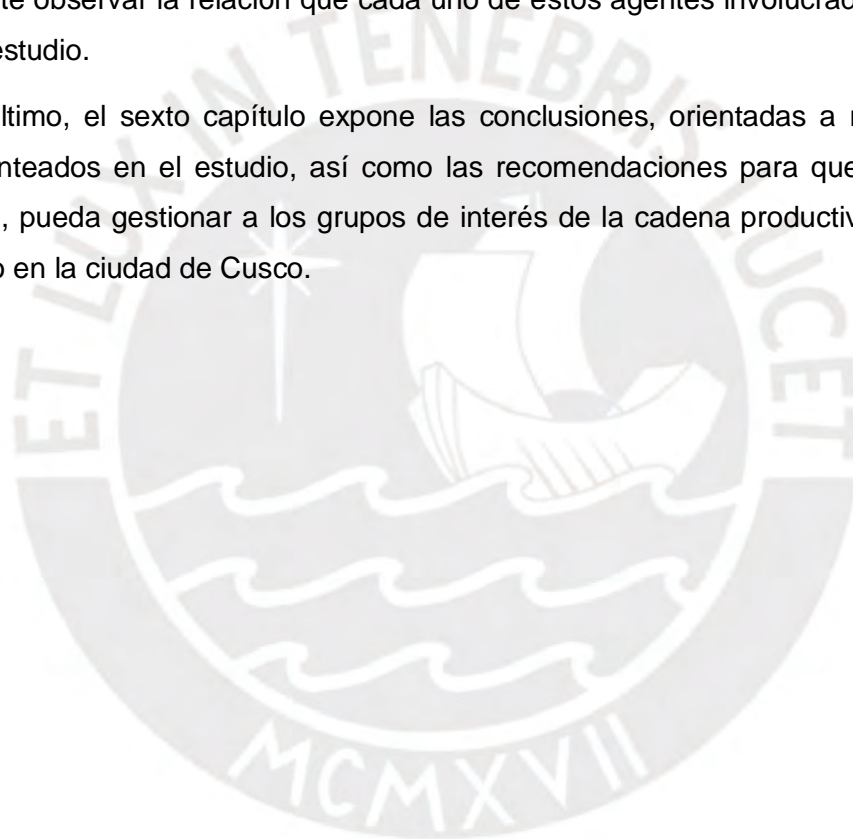
El tercer capítulo aborda el marco contextual, organizado en tres secciones. En la primera, se describe al turismo gastronómico en Perú, sobre el cual se enfatiza el estudio de Cusco realizado por la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2012 y 2013) y APEGA (2010 y 2020). La segunda sección se enfoca en el análisis de los eventos gastronómicos en dicha ciudad. Finalmente, en la tercera, se expone la historia, la ventaja competitiva, la cadena de valor y los grupos de interés del caso de estudio: HTP.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación, el cual se compone de tres secciones. En la primera sección, se define el alcance, enfoque y diseño.

En la segunda sección, se muestra el orden y la progresión. En la tercera sección, se describe la metodología que se desarrollará y aplicará para la investigación. Asimismo, en este apartado, se presentan las variables e indicadores que se desarrollarán en el estudio para identificar y evaluar a los grupos de interés, así como los vínculos existentes entre estos y HTP,

Con relación al capítulo cinco, este desarrolla el marco analítico de la investigación, el cual abarca 2 secciones: en primer lugar, analiza los grupos de interés según la metodología de Mitchell, Agle y Wood (1997), observando el grado de poder, legitimidad y urgencia de los actores previamente seleccionados con el sujeto de estudio; y, el segundo analiza la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco y el rol de HTP, para posteriormente observar la relación que cada uno de estos agentes involucrados posee con el sujeto de estudio.

Por último, el sexto capítulo expone las conclusiones, orientadas a responder los objetivos planteados en el estudio, así como las recomendaciones para que el sujeto de estudio, HTP, pueda gestionar a los grupos de interés de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará el problema que aqueja el sector al que pertenece nuestro sujeto de estudio: la necesidad por parte del público de presenciar proyectos atractivos que aprovechen la riqueza cultural de la ciudad de Cusco y, asimismo, el problema y objetivos de la investigación y su viabilidad.

1. Problema empírico

En la ciudad de Cusco, las empresas entendidas como agencias de turismo o empresas de eventos culturales cuentan, en su mayoría, con un proceso de planificación estándar, es decir, no poseen estructuras de proyectos innovadores en las cuales se utilicen los diversos recursos que la ciudad ofrece con la finalidad de captar la atención de los turistas que deseen disfrutar de nuevas experiencias (Flórez, R., comunicación personal, 26 de septiembre de 2022). La carencia de iniciativas innovadoras y su falta de diversificación no permite aprovechar el auge del turismo gastronómico a cabalidad, pues, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2020, p. 2), el 15% de los visitantes de la ciudad hace turismo por motivos únicamente gastronómicos. Esto se evidencia a partir de lo expuesto por Aucca (2020, p. 14), quien afirma que en distritos de la ciudad carecen de políticas referidas a la implementación relacionadas con la promoción gastronómica, mecanismos de promoción y revalorización gastronómica, y capacitación para los restaurantes y afines para contar con ideas innovadoras que capten el interés de los visitantes.

Sumado a esta situación problemática dentro del sector, se tiene a aquel grupo minoritario de empresas que sí cuentan con un proceso de planeación mucho más estructurado e innovador (Flórez, R., comunicación personal, 26 de septiembre de 2022), pero es considerado como un servicio restringido debido al costo de adquisición, pues es muy elevado y no muchos turistas pueden disfrutar de ello, lo cual lo convierte en una experiencia elitista y de bajo alcance para los visitantes.

Asimismo, se resalta la carencia de impacto de las iniciativas y/o actividades desarrolladas en la ciudad, pues el Sr. Flórez, gerente general de la empresa Hidden Treasure Peru (HTP), indica que, periódicamente, su empresa lleva a cabo encuestas dirigidas a sus clientes, en las cuales se les realiza preguntas sobre sus conocimientos en torno a espacios turísticos del país, a lo que el 99% de ellos indica que, únicamente, conoce las ruinas de Machu Picchu (Flórez, R., comunicación personal, 26 de septiembre de 2022). Esto refleja que las iniciativas no están siendo efectivas, pese a los diversos esfuerzos e inversiones realizados por PROMPERÚ, las cuales, para el 2022, fueron de PEN 11,000,555 (Ministerio

de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2021) y no cuentan con un alto alcance e impacto en la diversificación de los servicios contratados por los turistas internacionales.

En base a lo expuesto, se puede mencionar que no se ha consolidado un proyecto de alta envergadura que desarrolle alguna estrategia en base a esta oportunidad (Flórez, R., comunicación personal, 24 de septiembre, 2022). Esto puede deberse a que las iniciativas culturales que cuentan con un impacto más amplio en los diversos estratos sociales del país están centradas, en su mayoría, en Lima. Este vendría a ser el caso del evento gastronómico que busca generar un espacio de integración entre todos los peruanos, independientemente del nivel socioeconómico: Feria Gastronómica Internacional de Lima (Mistura), que, según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAG) (2013), alcanzó un gran número de visitantes durante la época de su desarrollo.

Según Flórez (comunicación personal, 26 de septiembre de 2022), ideas como esta necesitan ser desarrolladas en la ciudad imperial, para que las empresas del sector puedan aprovechar el turismo gastronómico al mismo tiempo que brindan experiencias para todo aquel público visitante, indiferentemente de su poder adquisitivo.

1. Justificación

Esta sección tiene por objetivo desarrollar ideas para entender la relevancia y la viabilidad del proyecto de investigación en el largo plazo. Este se sustenta a partir de perspectivas asociadas a tres dimensiones en concreto: la dimensión socioeconómica, organizacional y académica.

1.1. Primera dimensión: Socioeconómica

El proyecto de investigación es relevante dado que el análisis del proceso de planificación detrás de un evento gastronómico representa una oportunidad para la generación de valor en las experiencias (Buhalis & Costa, 2006, p. 143). Esta valoración puede ser ofrecida a los turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Cusco, la cual se caracteriza por ser un entorno multicultural en el que convergen locales y extranjeros. Asimismo, una mejora en el proceso de planificación en este tipo de iniciativas resulta conveniente para los cocineros locales (Davidson & Rogers, 2016), dado a que este tipo de eventos proyecta su ingenio ante el mundo en una ciudad que alberga poco menos de la mitad del total del turismo extranjero y parte importante del turismo nacional. Según datos del MINCETUR (2018), durante el 2018, se estimó que, aproximadamente, 1,7 millones de turistas extranjeros visitaron la ciudad de Cusco, esto significó el 39.5% del total de visitas al país durante ese año. Por otro lado, más de 2,8 millones de viajes de turismo interno tuvieron como destino la región Cusco, representando el 6,3% del total de viajes realizados

por ciudadanos nacionales. Esto destaca que la región es una oportunidad clave para promover y valorar tanto el talento como los productos de origen andino.

De igual forma, la justificación socioeconómica encuentra su sustento en las crecientes cifras de los sectores asociados al “Turismo gastronómico”. Como mencionan Núñez y Vásquez (2014, p. 18), durante el año 2014, la importancia de la cadena de valor generada por la gastronomía tomó un mayor peso dado a que aportó el 11% al producto bruto interno (PBI) en el Perú y su prosperidad se hizo reconocida internacionalmente. De acuerdo con la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2019), en el año 2019, antes de la pandemia, el sector gastronómico mostró un notable potencial de expansión. Además, la cocina peruana generó una cadena de valor superior a S/. 40.000 millones, consolidándose como uno de los principales motores del crecimiento económico en el país. De acuerdo con las estadísticas del MINCETUR (2020), el turismo gastronómico genera anualmente más de USD 5,000 millones. Por lo cual, el Estado ha propuesto ofrecer un mayor apoyo a este sector, con el objetivo de que se adapte a los retos planteados por la coyuntura actual. En este contexto, el Estado ha enfatizado el papel clave del turismo gastronómico como impulsor del desarrollo económico en el Perú. Así lo señaló el canciller Mario López Chávarri durante la “Conferencia Internacional de Cocina y Gastronomía Peruana”, llevada a cabo por la Universidad San Ignacio de Loyola y el Ministerio de Relaciones Exteriores (USIL, 2020, p.1).

Sin embargo, y pese a que las cifras del turismo gastronómico son alentadoras, se ha podido concluir que las iniciativas estatales y turísticas no articulan a la ciudad de Cusco como una de sus prioridades. Esto puede evidenciarse a partir de los datos brindados por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2021), pues esta indicó que se ofreció una inversión de USD 600 millones para el sector turismo, de la cual un 50% se destinó a Lima, que corresponde a USD 300 millones.

En adición a lo mencionado, también se presenta una situación problemática en relación con el poder adquisitivo y el nivel de inversión de los turistas que acuden a esta ciudad. Se informó que Cusco fue la región que alcanzó el mayor número de visitantes durante el 2019, tanto nacionales como internacionales, al indicar 2,745,468 arribos en la región, los cuales equivalen al 61,1% de los turistas a nivel nacional (Perucámaras, 2019). Del total mencionado, el 62% de los visitantes nacionales corresponde al sector A/B y el 38% al C. Estas cifras indican que existe un público con ingresos relativamente limitados que desea disfrutar de las experiencias culturales y gastronómicas con un presupuesto más reducido. Sin embargo, muchas de estas actividades poseen un costo elevado (Flórez, R., comunicación personal, 24 de septiembre de 2022), por lo que los visitantes dejan de disfrutar y conocer estos proyectos.

La idea que se desea implementar es el desarrollo de un evento gastronómico de alto impacto, que pueda reunir a todo tipo de turistas indiferentemente a su nivel socioeconómico (NSE), como fue el caso Mistura, el cual presentó un número alto de visitantes. En el 2009, acogió a 150 mil asistentes, 200 mil en el 2010, 400 mil en el 2011 y 500 mil en el 2012 (MINAG, 2013). Estos números evidencian el aumento de la asistencia con el pasar de los años, y ello es lo que se busca obtener con el evento gastronómico a ejecutar.

De esta manera, se puede colegir que existe una desatención gubernamental por el turismo gastronómico en la ciudad del Cusco y una carencia de eventos culturales de alto impacto que reúna a un gran número de actores, sin distinción por su NSE, en la ciudad, de modo que se justifica, en el plano socioeconómico, la atención y visualización que el trabajo de investigación busca ofrecer.

1.2. Segunda dimensión: Organizacional.

Es fundamental mejorar los procesos de planificación en el desarrollo de iniciativas enfocadas en el turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. Este tipo de turismo, cuya importancia está en crecimiento, ofrece una variedad de oportunidades para las empresas del sector; no obstante, la falta de atención por parte de iniciativas estatales o privadas ha limitado su desarrollo, lo que evidencia la necesidad de una propuesta orientada a optimizar su gestión. Según Flórez (comunicación personal, 24 de septiembre, 2022), esta situación justifica la implementación de estrategias que fortalezcan la planificación en este ámbito.

En este contexto, aunque los esfuerzos realizados hasta la fecha han sido limitados, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) creó la 'Mesa Técnica para la Reactivación del Sector Turismo en la Región Cusco'. Mediante la Resolución Ministerial N° 115-2022-MINCETUR, se definieron acciones prioritarias orientadas a identificar y promover intervenciones estratégicas para el desarrollo sostenible del turismo en la región, así como a fomentar la formalización de los actores involucrados. Esta iniciativa representa una oportunidad significativa para las organizaciones del sector turístico; aquellas que cuenten con un sistema de planificación más sólido podrán aprovechar mejor las estrategias impulsadas por el Estado y fortalecer su competitividad en el mercado.

Al analizar el caso, desde una perspectiva privada, se puede vislumbrar la existencia de diferentes agencias de turismo que, en su gran mayoría, buscan realizar proyectos relacionados directamente con la gastronomía de lugar: turismo gastronómico, aunque no han podido obtener el nivel de visibilidad esperado por los visitantes, debido a que, mucho de estos, se evocan a experiencias culturales convencionales o poco disruptivas. En base a esta

situación problemática, existe una minoría de empresas que desean cambiar los estándares y patrones preestablecidos, como por ejemplo la empresa *Hidden Treasure Peru*.

Esta es una empresa productora de eventos que opera en Lima, Cusco, Arequipa, Ica, entre otros lugares del país, en los cuales ven un posible mercado a explotar. Como ellos mismos comentaron, la compañía se identifica como una organización que ve al Perú como un tesoro escondido (Flórez, R., comunicación personal, 24 de agosto de 2022). Esto debido a la belleza de su territorio, las oportunidades y espacios que podrían encontrarse desatendidos. A modo de síntesis, su labor se resume en poder mostrar aquello que consideran característico o selecto de nuestro país a sus clientes, mejor llamados invitados, mediante un estilo único y pasional.

1.3. Tercera dimensión: Académica.

Pudo determinarse que el tema resulta relevante para el entramado académico de la gestión empresarial porque la realización de un trabajo de investigación enfocado en la mejora de los procesos de planificación puede apoyar, según el gerente general de HTP, Rodolfo Flórez, mediante su aplicación metódica y científica en la realidad, a organizaciones que posiblemente cuenten con una brecha de información innovadora en torno a este determinado proceso (comunicación personal, 24 de septiembre de 2022). Bajo esta premisa, se realizó una búsqueda sistemática de bibliografía en bases de datos académicas que soportan esta idea, tal y como se aprecia en el Informe Bibliométrico (**ver anexo A**). Esta afirmación es respaldada por Gómez-Casero y Pérez (2017), quienes señalan que los estudios turísticos enfocados en los eventos y sus efectos en los destinos son de aparición relativamente reciente. A partir de esta consideración, se deduce que aún existe una escasa producción investigativa que evidencie la evolución de los eventos a lo largo del tiempo, ya que solo en los últimos años estos han comenzado a ser objeto de análisis y exploración académica.

Sumado a ello, el tema en cuestión resultaría novedoso, debido a que no hay investigaciones que abordan la planificación detrás del turismo gastronómico en Cusco como una oportunidad de negocio. Si bien se han realizado diversas investigaciones sobre el turismo (**ver anexo B**), estas abordan la situación problemática desde una perspectiva macro, y comúnmente se asocian a los servicios de tours con guías por determinadas ruinas de la ciudad, traducción y hotelería, mas no se evidencian estudios enfocados en pequeños eventos turísticos, pero que buscan alcanzar un impacto alto y atractivo a los visitantes de la ciudad.

2. Problema de investigación

Según Flórez (comunicación personal, 24 de septiembre de 2022) y respaldado por Gómez-Casero & Pérez (2017), existe una falta de información para la realización de eventos gastronómicos de alto impacto, y las investigaciones turísticas sobre eventos y sus efectos en destinos son relativamente nuevas. Además, hay una falta de atención por parte de las iniciativas públicas en la gestión de proyectos turísticos y una falta de colaboración dinámica entre el sector público y privado para aprovechar los espacios turísticos con actividades innovadoras. Por lo tanto, es crucial analizar la gestión de los interesados para garantizar el éxito de estas iniciativas. Un plan de desarrollo detallado, con la participación consciente de todos los actores involucrados, aumenta la probabilidad de éxito, alcance e impacto del proyecto implementado.

3. Pregunta de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cómo se realiza la gestión de interesados en la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso, los eventos promovidos por *Hidden Treasure Peru* en Cusco?

3.2. Preguntas específicas

3.2.1. Pregunta teórica

¿Cuál es el marco referencial de la gestión de interesados en relación con la cadena productiva turística que puede facilitar el desarrollo de eventos gastronómicos?

3.2.2. Pregunta contextual

¿Cuál es el contexto de los eventos gastronómicos a nivel nacional y del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco marco en el cual se desarrollan las actividades de *Hidden Treasure Peru*?

3.2.3. Pregunta analítica

¿Cómo se realiza la gestión de interesados en los eslabones asociados a la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso los eventos promovidos por *Hidden Treasure Peru* en Cusco entre 2010 - 2023?

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Analizar la gestión de interesados en la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso, los eventos promovidos por *Hidden Treasure Peru* en Cusco

4.2. Objetivos de investigación

4.2.1. Objetivo teórico

Definir el marco referencial de la gestión de interesados en relación con la cadena productiva turística que facilite el desarrollo de eventos gastronómicos

4.2.2. Objetivo contextual

Identificar las tendencias del contexto de los eventos gastronómicos a nivel nacional y del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco, marco en el cual se desarrollan las actividades de *Hidden Treasure Peru*

4.2.3. Objetivo analítico

Analizar la gestión de interesados en los eslabones asociados a la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso los eventos promovidos por *Hidden Treasure Peru* en Cusco entre 2010 - 2023

Con respecto al objetivo general, la investigación tiene como propósito central analizar la gestión de interesados dentro de la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como referencia específica los eventos organizados por *Hidden Treasure Peru* en la ciudad de Cusco. Este análisis busca comprender las dinámicas, estrategias y desafíos involucrados en la interacción y coordinación entre los diversos actores clave que participan en este tipo de eventos, aportando conocimientos que permitan fortalecer esta actividad dentro del sector turístico y gastronómico.

Con respecto a los objetivos específicos. Desde un enfoque teórico, se busca establecer un marco referencial sobre la gestión de interesados en el contexto de la cadena productiva turística, con el objetivo de proporcionar una base conceptual sólida que oriente el desarrollo de eventos gastronómicos. En el ámbito contextual, se pretende identificar las características del turismo gastronómico en Cusco y su relación con los eventos culinarios a nivel nacional, estableciendo un panorama integral del entorno en el que opera *Hidden Treasure Peru*. Finalmente, en el plano analítico, el estudio examina cómo se gestiona la participación de los interesados en los diferentes eslabones de la cadena productiva de los

eventos gastronómicos, específicamente aquellos promovidos por Hidden Treasure Peru durante el período 2010-2023, ofreciendo una visión detallada y crítica de su modelo de gestión.

5. Viabilidad

Esta investigación cuenta con una amplia gama de recursos que garantizan su viabilidad desde diferentes perspectivas. En primer lugar, en términos de recursos documentales, se dispone de una extensa bibliografía actualizada y relevante que aborda temáticas clave como el turismo gastronómico, las cadenas productivas y la gestión de interesados. Esto asegura una base teórica sólida para el desarrollo del marco conceptual y la contextualización del estudio. Además, se tiene acceso directo a datos primarios proporcionados por la organización Hidden Treasure Peru, entre los cuales destacan encuestas de opinión realizadas a turistas para identificar sus necesidades y expectativas respecto al turismo gastronómico en Cusco. Esta información, complementada con entrevistas con el gerente de la empresa (Flórez, R., comunicación personal, 24 de agosto de 2022), constituye una fuente esencial para analizar de manera práctica y detallada los elementos de gestión de interesados en la cadena productiva de eventos gastronómicos.

En términos de recursos humanos, el estudio se beneficia del apoyo de expertos en áreas directamente relacionadas con el tema, como la gestión de interesados, las cadenas productivas y la gestión cultural. Estos especialistas no solo contribuyen con su experiencia para fortalecer el enfoque teórico, sino que también brindan asesoramiento en la implementación de estrategias metodológicas. Por otro lado, la ubicación estratégica del investigador en Cusco permite un acceso directo y continuo a actores clave del sector, incluidos productores locales, cocineros profesionales y representantes de escuelas de cocina. Este contacto facilita la recolección de datos cualitativos y cuantitativos relevantes, ofreciendo una perspectiva integral sobre las dinámicas del turismo gastronómico en la región.

En cuanto a los recursos logísticos, se cuenta con herramientas tecnológicas y plataformas digitales que facilitan la gestión y análisis de la información recopilada, así como la comunicación con los diferentes actores involucrados en el estudio. Por último, el acceso a redes y contactos establecidos en el sector turístico y gastronómico local refuerza la capacidad de los investigadores para coordinar actividades, validar información y generar resultados que sean tanto significativos como aplicables. Estos recursos combinados aseguran que el estudio no solo sea viable, sino también riguroso y de alto impacto.

CAPÍTULO 2: CADENAS PRODUCTIVAS Y GESTIÓN DE INTERESADOS EN LA GESTIÓN CULTURAL

Este capítulo expone los tres ejes que sustentan el marco teórico y conceptual de la investigación: la cadena productiva, la gestión de interesados y la gestión cultural. En este sentido, se lleva a cabo una revisión académica de los conocimientos disponibles sobre cada uno de estos temas, se estructura la explicación de sus fundamentos y se analiza la interrelación que existe entre ellos.

1. Cadenas productivas

En esta sección se conceptualiza a la cadena productiva. Posteriormente, se expone una clasificación según sus componentes, actores y actividad. Finalmente, se profundiza en la cadena productiva del sector turístico, entendiéndose el turismo como una actividad. Se empieza con este apartado, dado que dentro de la cadena productiva del sector turístico se puede identificar a los principales agentes que se articulará como las partes interesadas en la investigación, así como se puede vislumbrar la generación de valor como producto de su interacción.

1.1. Conceptualización de la cadena productiva

El concepto de cadena productiva adquiere su relevancia debido a que como menciona Campero (2015), con ellas se permite conocer las distintas dimensiones de una determinada actividad económica para luego poder identificar oportunidades. Las cadenas productivas tienen una gama de definiciones e interpretaciones, abordando diferentes terminologías en base a su actividad comercial. No obstante, las primeras precisiones asociadas a este concepto se remontan a una teoría preliminar: la teoría de enlaces o eslabones que fue planteada en los primeros trabajos de Hirschman (1958), con los cuales se desarrolló la idea de los “encadenamientos hacia delante y hacia atrás” que luego cimentaron las bases para la conceptualización de la cadena productiva. Como señala el autor, estos encadenamientos forman parte de una serie de decisiones de inversión que se llevan a cabo durante los procesos de industrialización que marcaron el crecimiento económico en Europa **(Hirschman, 1958)**.

Con los avances de la época y la latente industrialización, diversos autores investigaron y desarrollaron la noción de los encadenamientos desde distintas perspectivas. Y no fue hasta la década de los setenta que se acuñó el término cadena productiva como tal. **Chevalier y Toledano (1978)** definen a la cadena productiva como un conjunto

interconectado de actividades económicas relacionadas que implica una integración derivada de las articulaciones en términos de mercados, tecnología y capital.

En los años posteriores a esta primera definición, surgieron interpretaciones más detalladas, como la de **Gereffi (1999)**, profesor e investigador de la Universidad de Duke (Carolina del Norte, EE. UU.). Este autor plantea que el concepto de cadena productiva se centra en las actividades necesarias para transformar materias primas en productos finales listos para su comercialización, destacando el valor agregado en cada fase del proceso. Estas etapas abarcan desde la concepción y diseño, la producción de bienes o servicios, el transporte de mercancías, el consumo, hasta la gestión y reciclaje final (Kaplinsky, 2000). Además, el modelo de Gereffi (1999) identifica cuatro factores que influyen directamente en los eslabones de la cadena (input-output, geografía, gobernanza e instituciones), siendo el enfoque en la gobernanza el más estudiado por los investigadores de esta teoría (Sturgeon, 2011).

En el Perú, entidades estatales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) definen la cadena productiva como el conjunto de actores económicos que participan directamente en la producción, transformación y distribución de un bien o servicio en el mercado (Vegas, 2008). Identificar esta estructura permite reconocer las empresas, instituciones, procesos, dimensiones, tecnologías, capacidad de negociación y relaciones de poder que influyen en la determinación de precios. Asimismo, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013), la cadena productiva se concibe como una secuencia de interacciones entre diversos agentes económicos, vinculados a través del mercado en el que operan. Estas relaciones abarcan desde el suministro de insumos y la producción hasta la transformación, comercialización y entrega del producto o servicio al consumidor final.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) describe la cadena productiva como un sistema organizado de procesos productivos que funcionan dentro de un mismo mercado, donde las particularidades tecnológicas y productivas de cada fase inciden directamente en la eficiencia y productividad del conjunto (p. 1998 – referenciado en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI], 2004: 25). Con base en lo mencionado, se reconocen los conceptos de productividad y eficiencia, los cuales no solo se asocian a la cadena productiva, sino que también permiten medir su rendimiento.

Guerra (2000) proporciona una definición adicional de la cadena productiva, la cual describe como un sistema integrado en el que los actores económicos interactúan entre sí, mediante el intercambio de entradas y salidas entre las diferentes partes del sistema, estando

vinculado de principio a fin por flujos de capital, materiales e información. Importante resaltar que se cuenta con una amplia variedad de definiciones para el término, los cuales pueden ser observados en la **tabla 1**.

Tabla 1: Definiciones de cadenas productivas, 1978 - 2021

Autor	Definición de cadena productiva
Chevalier y Toledano (1978)	Un conjunto interrelacionado de actividades económicas que se articulan e integran mediante el mercado, la tecnología y el capital (p. 149).
Gereffi (1999)	Conjunto de actividades vinculadas al diseño, la producción y la comercialización de un producto, orientadas a transformar las materias primas en bienes finales listos para su distribución y venta (p. 1).
Guerra, G (2000)	Un sistema integrado en el que los agentes económicos interactúan mediante entradas y salidas a lo largo de diversas etapas del proceso, conectado de inicio a fin por flujos de capital, materiales e información.
Gomez de Castro, Valle, Pedroso (2002)	Conjunto de actores sociales interrelacionados que incluye sistemas productivos, proveedores, industrias de transformación, distribuidores y consumidores finales. (p. 3).
Hernández & Herrera (2005)	Conjunto de actividades y actores económicos que intervienen desde la producción inicial hasta la llegada del producto al consumidor final (p. 18).
Chaves Romero & Cedeño Mangona (2021).	Constituyen un sistema que integra diversos actores y procesos encargados de transformar los productos desde su origen hasta su consumo final.

Si bien existe una amplia gama de autores que proponen distintas definiciones en torno a este término, para el presente estudio se utilizará a la noción que **resulta transversal** a cada de una de estas formulaciones, mediante la cual se entiende por cadena productiva al sistema que es constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto o servicio, en un entorno determinado.

1.2. Cadena productiva vs. Cadena de valor

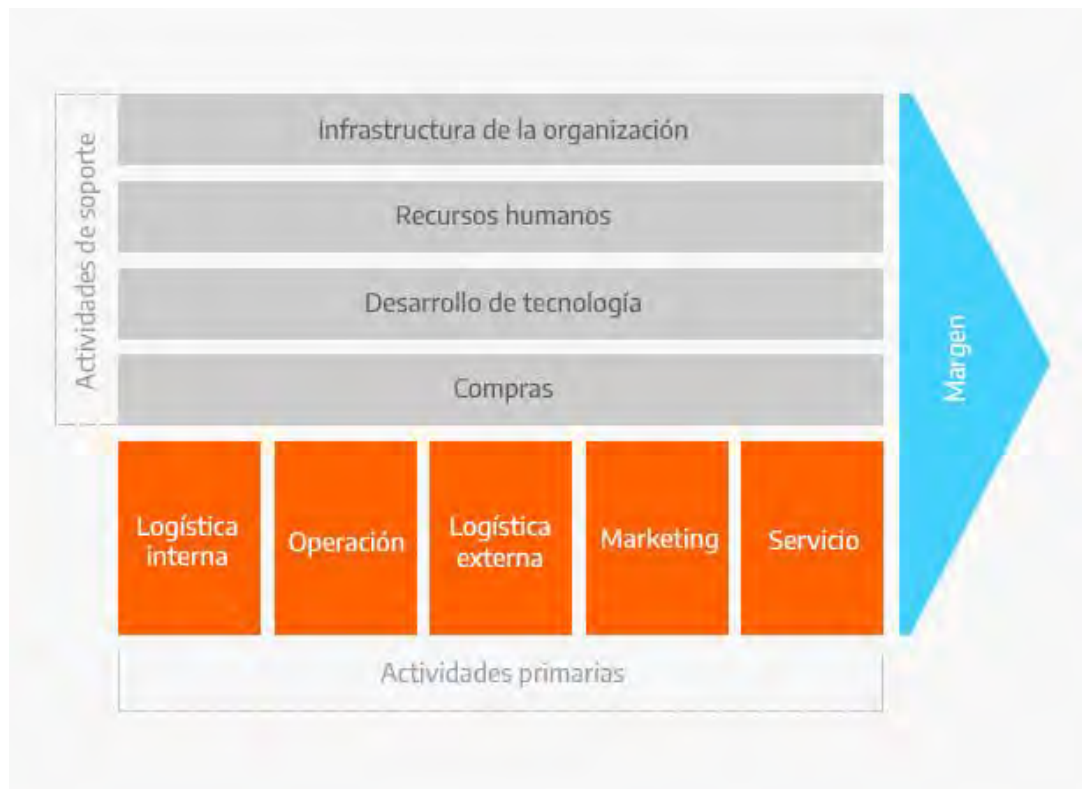
En adición a la explicación teórica de la cadena productiva, se considera preciso aclarar el concepto de cadena de valor, dado a que este es comúnmente confundido con el tópico desarrollado en la presente investigación, siendo este un concepto distinto. Tal y como menciona Espinoza (2006), en Latinoamérica, el concepto de cadena productiva es aún reciente y, en muchas ocasiones, se tiende a confundir con el de cadena de valor. En muchas obras, estos dos conceptos se utilizan como sinónimos; no obstante, para efectos de este estudio, se explorará la especificidad del concepto de cadena de valor, y se separará del concepto de cadena productiva, dado que uno de ellos se puede enmarcar dentro del otro.

En relación con las cadenas de valor, Mitnik señala que este concepto se aplica en dos ámbitos; por un lado, permite analizar las actividades dentro de una empresa que contribuyen a incrementar el valor del producto final, y por otro, facilita el estudio del valor agregado en cada fase de la cadena productiva (2012, p. 42). Por su parte, Hobbs et al. (2000), citado en Best, Cifuentes, Gottret, Lundy y Ostertag (2004), destaca que un enfoque centrado en el consumidor dentro de la cadena de valor permite atender sus necesidades de manera eficiente. Este tipo de cadena ofrece una perspectiva estratégica, dado que sus integrantes reconocen la interdependencia de cada eslabón y trabajan en torno a las metas. Por su parte, la propuesta de Porter (1985) para la cadena de valor la divide en dos tipos de actividades: primarias y de soporte.

- **Actividad primaria:** dedicada al desarrollo de productos, distribución, ventas y después de la venta.
- **Operaciones de soporte:** soporte de operaciones básicas y soporte de toda la cadena al mismo tiempo

Para ilustrar este apartado, se exhibe esta estructura de la cadena de valor (**ver figura 1**):

Figura 1: Esquema de cadena de valor



Fuente: Porter (1985).

De acuerdo con Porter (1985), las cadenas de valor representan una variante de las cadenas productivas enfocadas en la demanda. En este sentido, todos los actores involucrados comparten un objetivo común: garantizar la calidad del producto o servicio y atender las necesidades del consumidor final. La interacción dentro de la cadena de valor es directa, ya que cuenta con reglas bien definidas, una visión a largo plazo y una participación activa de actores que proporcionan productos o servicios especializados y diferenciados.

Por el contrario, en la cadena productiva, la interacción presenta una bivalencia, dado a que es de carácter directa e indirecta, lo cual, como menciona Gereffi (1999), va desde la producción hasta el consumo. En este enfoque, los participantes no se encuentran en la facultad de reconocer que existe una interdependencia entre cada uno de ellos, como sí lo hacen en la cadena de valor.

1.3. Clasificación de la cadena productiva

En cuanto a la tipología de las cadenas productivas, existen tres grandes clasificaciones que fueron desarrolladas por distintos autores, división que se da a partir de

actores, componentes y actividad, donde cada una de ellas cuenta con un enfoque y variables diferentes.

La primera clasificación se establece **según los actores** que intervienen. De acuerdo con la literatura sobre cadenas productivas globales (Gereffi, 1999), las estructuras jerárquicas, en las que los fabricantes y compradores tienen un rol protagónico, son comunes en los modelos tradicionales de operación. Con base en esta perspectiva, las cadenas productivas se categorizan en dos tipos (**ver tabla 2**): aquellas enfocadas en el productor y aquellas orientadas al comprador.

Tabla 2: Cadenas productivas según los actores

Tipo	Definición
Cadenas productivas destinadas al productor	Las cadenas productivas centradas en el productor se distinguen por el rol predominante de grandes empresas manufactureras, usualmente transnacionales, que lideran y coordinan las redes de producción. (Gereffi, 2001, p.15)
Cadenas productivas destinadas al comprador	Las cadenas productivas orientadas al comprador se refieren a aquellas industrias en las que los actores principales son grandes minoristas, comercializadores y fabricantes de marcas. Estos desempeñan un papel fundamental en la administración de redes de producción descentralizadas, las cuales se extienden por distintos países exportadores, generalmente situados en el tercer mundo (Gereffi, 2001).

Adaptado de Gereffi, 2001.

La segunda clasificación se establece **según sus componentes**. Villacorta (2005) afirma que los tipos de cadenas productivas se determinan en función de la cantidad de elementos que las conforman, los cuales se detallan en la **tabla 3**.

Tabla 3: Cadenas productivas según los componentes

Tipo	Definición
Cadena completa	Se trata de una cadena productiva conformada por todos los elementos: proveedores de insumos, sistemas productivos, agroindustria, distribución, comercialización mayorista y minorista, así como los consumidores finales.

Tabla 3: Cadenas productivas según los componentes (continuación)

Tipo	Definición
Cadena incompleta	A diferencia de la cadena anterior esta es una cadena productiva con uno o más de los componentes anteriores, pero no con todos al mismo tiempo.
Cadena integrada	Se trata de una cadena productiva en la que el producto generado funciona como insumo para otra cadena de producción.

Adaptado de Villacorta, 2005.

De acuerdo con el Programa de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (2007), la cadena productiva abarca las distintas fases que atraviesa un producto o servicio, desde su producción y transformación hasta su comercialización y llegada al consumidor final. Asimismo, comprende la provisión de recursos como financiamiento, seguros, maquinaria, equipos y materias primas, tanto directas como indirectas, e incluye sistemas y servicios complementarios que influyen de manera significativa en estas actividades, tales como la investigación, el desarrollo y la asistencia técnica.

Finalmente, la tercera clasificación es según **la actividad**, ámbito en el cual las cadenas productivas se clasifican según su actividad y se subdividen en tres grandes bloques, los cuales se ven asociados a la agroindustria, la industria (extractiva y de transformación) y los servicios (**ver tabla 4**).

Tabla 4: Cadenas productivas según la actividad

Tipo	Definición
Cadenas productivas agroindustriales	Estas cadenas establecen vínculos intersectoriales entre las actividades agrícolas e industriales. En el caso específico de las cadenas productivas agroindustriales, se destaca el rol fundamental de la tecnología para estrechar la relación entre los productores y los consumidores finales. Esto se logra a través del uso de herramientas tecnológicas enfocadas en la comercialización, con un respaldo significativo de las tecnologías de la información (Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco, 2007).

Tabla 4: Cadenas productivas según la actividad (continuación)

Tipo	Definición
Cadenas productivas del sector industrial	El sector industrial, conocido como el sector secundario de la economía, se divide en dos grandes sectores: la industria extractiva y la industria de transformación. Las cadenas productivas dentro de este sector se distinguen por enfatizar la importancia de la calidad en los procesos de conversión de los productos, la incorporación de tecnología y la eficiencia en su distribución y comercialización (Campbell J., Rozemberg, R. & Svarzman, 1999).
Cadenas productivas del sector servicios	El sector servicios, también denominado sector terciario de la economía, abarca aquellas actividades fundamentales para el funcionamiento económico que no forman parte de los sectores agropecuario ni industrial. Este sector se distingue por proporcionar atención personal, ofreciendo servicios que ayudan en la creación del producto e ingreso nacional (NAFIN, 2006).

Adaptado de Bada & Rivas, 2009

En resumen, este párrafo presenta tres clasificaciones importantes para las cadenas productivas: según los actores involucrados, los componentes que las integran y la actividad a la que se relacionan. Estas clasificaciones ayudan a comprender la diversidad y complejidad de las cadenas productivas en diferentes contextos. A continuación, se abordará la cadena productiva, centrándose exclusivamente en el sector turístico.

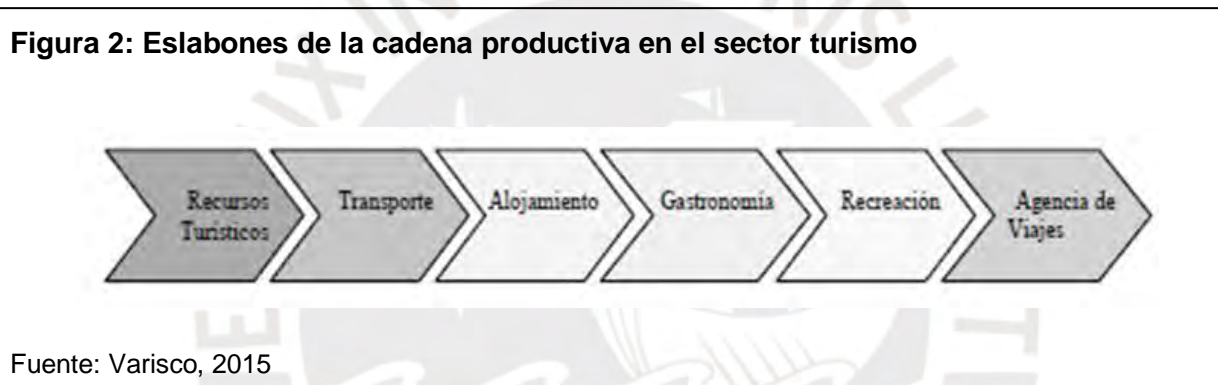
1.4. Cadena productiva en el sector turismo

En este apartado, se describen los tres componentes o eslabones básicos de la cadena productiva en el sector turístico, que se configuran como una desagregación de la cadena productiva del sector servicios, con el fin de analizar el *clúster* turístico. Luego, se identifican a los principales eslabones dentro de su cadena productiva y, finalmente, se desarrolla el concepto de generación de valor producto de las interacciones entre ellos.

El primero de ellos es el **clúster turístico**, el cual está relacionado con la economía industrial y su uso fue introducido por Porter (1990), quien lo definió como una concentración espacial de empresas que basan su interrelación en actividades productivas. Esta concentración incluye a las empresas que proveen insumos y brindan servicios, a las organizaciones de apoyo, tales como instituciones gubernamentales, a universidades, entre otras.

El concepto de actividades turísticas es útil para analizar la amalgama de empresas que prestan servicios a los turistas, y que, a la vez, incorporan un conjunto amplio de actividades que componen la cadena productiva. De esta forma, un clúster turístico se entiende como una aglomeración de negocios creados en torno a los recursos turísticos, que incluye a las actividades que brindan servicios básicos, negocios relacionados por efectos indirectos e inducidos, e instituciones que forman la superestructura turística. Los productos globales que caracterizan al turismo se producen a partir de las relaciones que emergen en los clústeres (Varisco, 2015).

La segunda muestra los **principales eslabones**, los cuales componen el producto turístico. La **figura 2**, mostrada a continuación, representa una versión simplificada de la cadena de viaje, cuya utilidad se vuelve más clara a partir del concepto de cadena productiva previamente desarrollado.



Este esquema representa un caso típico de intermediación de agencias de viajes, el cual se encuentra conformado por los recursos turísticos (materiales e inmateriales) de un determinado contexto, el transporte, el alojamiento, la gastronomía, la recreación, y las agencias de viajes. Según menciona Varisco (2015), la venta de tours podría incluirse como un eslabón adicional y anterior a esta cadena. Otro esquema es el desarrollado por Butler y Halter (2011), el cual también se aplica al mercado turístico, su esquema tiene forma de átomo, con el núcleo representado por los turistas. “En una situación en la que todo (destino, alojamiento, transporte, canales de distribución...) tiene sobreoferta, un cliente educado e informado se convierte en el valor central de la empresa” (Butler, 2011, p. 7).

Finalmente, el tercero, la generación de valor, se caracteriza por ser la más interesante de la cadena productiva del sector turismo. Asimismo, radica en que sostiene visiones, compromisos y acuerdos comunes, ya sean directos o indirectos, de actores que se involucran en ella. Se trata no solamente de valores monetarios, sino también de valores intangibles que fomentan la participación y se reflejan en resultados reales. Respecto a los destinos turísticos y a generación de valor producto de la interacción dentro de los mismos,

Paz menciona: “El análisis de generación de valor es una herramienta que examina cada etapa de la cadena productiva a nivel específico, tratando de mapear todo el proceso para determinar qué etapa genera más valor y quienes son los más beneficiados” (2011, p.117). En síntesis, el turismo representa una actividad mediante la cual diversas organizaciones prestadoras de servicios se ven beneficiadas a modo de cadena, dado que cada uno de sus eslabones conlleva a otro de manera sucesiva.

Esta sección ofrece una visión general de la cadena productiva. En primer lugar, se presenta la definición que se adoptará en esta investigación: una definición transversal, que la concibe como un sistema conformado por actores interrelacionados y una secuencia de operaciones vinculadas a la producción, transformación y comercialización de un producto o servicio dentro de un contexto determinado. En segundo lugar, se propone una clasificación basada en sus actores, componentes y tipo de actividad. La primera distingue entre cadenas productivas orientadas al productor y al comprador (Gereffi, 2001); la segunda las categoriza en completas, incompletas e integradas (Villacorta, 2005); y la tercera las clasifica en agroindustriales, industriales y de servicios (Bada & Rivas, 2009). Finalmente, se presentan los principales eslabones de la cadena productiva en el sector turístico, que abarcan los recursos humanos, el transporte, el alojamiento, la gastronomía, la recreación y las agencias de viaje (Varisco, 2015). Todos estos componentes constituyen la base para la siguiente sección, donde se examinará uno de los elementos fundamentales de toda cadena: sus *stakeholders*.

2. Gestión de interesados

En esta sección se expone la conceptualización de partes interesadas. Posteriormente, se expone la gestión de interesados en el ámbito organizacional. Finalmente, se profundiza en los diversos modelos que fueron desarrollados para su aplicación.

2.1. Conceptualización de los grupos de interés

El término “*stakeholder*” (traducido al español como “grupos de interés”) proviene de la obra de Freeman (1984) sobre la dirección estratégica de las organizaciones empresariales. Este término fue utilizado por primera vez en su libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, con el cual se refirió a dos aspectos clave de las partes interesadas: en primer lugar, mencionó que estas deben presentar un interés válido en los resultados y actividades de la compañía y, además, deben tener cierta influencia en la consecución de los objetivos de la organización Freeman (1984).

Posteriormente, este término evolucionó y se precisó aún más con la publicación del libro titulado “*Stakeholder theory: The state of the art and future perspectives*”, en la cual se menciona que un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). Asimismo, en esta obra se realizó una precisión importante, de modo que se mencionó que la participación en procesos clave como la toma de decisiones es fundamental para poder denominar *stakeholder* a un actor, dado a que para los autores las partes interesadas buscan que se tenga en cuenta sus opiniones y percepciones.

Esta definición sirvió como base para una serie de estudios posteriores que buscarían clarificar y redefinir esta noción en el mundo académico, conforme se ve en la **tabla 5**.

Tabla 5: Definición de grupos de interés

Autor	Definición de partes interesadas
Freeman (1984)	Deben demostrar interés en los resultados de la organización, así como contar con cierta capacidad para influir en ella (p. 46).
Brenner (1993)	Personas, grupos que mantienen una conexión significativa y válida con una empresa, la cual se establece mediante intercambios y la existencia de responsabilidades éticas (p. 207).
Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää. (2006)	Personas o grupos que ejercen influencia sobre una organización o que se ven afectados por sus actividades (p. 10).
International Finance Corporation, (2007)	Individuos o grupos que son impactados (directa o indirecta) por un proyecto (aquellos con intereses en él o la capacidad de influir en sus resultados), ya sea de forma positiva o negativa (p. 22).
Freeman, Wicks & Parmar (2004)	Un stakeholder debe incluir su involucramiento en procesos fundamentales como la toma de decisiones, asegurando que sus opiniones sean consideradas.
PMBOK (2017)	Una persona, grupo u organización que tiene la capacidad de influir, verse afectado o percibir que es impactado por una decisión, acción o resultado. Los stakeholders pueden clasificarse en internos o externos, y su grado de participación en el proceso puede ser activo, pasivo o, en algunos casos, nulo debido al desconocimiento del mismo. Asimismo, su influencia puede tener efectos tanto positivos como negativos por la iniciativa (p. 550).

Los stakeholders de una empresa suelen abarcar a empleados, proveedores, clientes, tenedores de valores y accionistas (Freeman et al., 2010). Algunos teóricos amplían esta definición para incluir a los gobiernos, las comunidades y el medio ambiente, aunque persiste el debate sobre si estos grupos deben ser considerados como interesados, ya que no fueron reconocidos como tales en la teoría inicial de stakeholders.

Según la definición más reciente de la ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015), una parte interesada se refiere a cualquier persona u organización que tenga la capacidad de influir en una decisión o actividad de la organización, que pueda verse impactada por ella o que la perciba como un factor de impacto en su entorno. En línea con ello, y dentro de su propia clasificación de partes interesadas, incluye a clientes, empleados, proveedores, accionistas, competencia y agentes sociales.

El trabajo de investigación encuentra particular relevancia en esta última clasificación dado que resulta más completa y contemporánea que la de los autores previamente mencionados. Si bien existe una clara diferenciación entre la teoría original de Freeman y este último enfoque, se considera que la clasificación de ISO 9001 abarca a las partes que se relacionan con una organización de manera indirecta e indirecta, algo que resultará necesario en el largo plazo dado a que el proyecto a desarrollar involucra tanto a actores internos y externos, dentro de los cuales se destaca a la comunidad (agentes sociales/parte interesada indirecta según Freeman) (**ver tabla 6**).

Tabla 6: ISO 9001 (2015): Partes interesadas

Parte Interesada	Definición
Clientes	"Se entiende como cliente a aquel actor que cuenta con expectativas, que exigen calidad, tiempos de entrega correctos, precios competitivos y una excelente atención abocada al servicio."
Empleados	"Se entiende como empleados a aquellos actores que buscan un puesto de trabajo seguro, un salario adecuado remunerado de manera constante, y una formación continua para el desarrollo de sus labores. Son estos actores quienes viabilizan el desarrollo de la organización desde el ámbito interno."
Proveedores	"Proveen a las organizaciones los insumos esenciales para el desarrollo de sus operaciones, por lo que resulta fundamental gestionar y preservar una relación sólida con ellos."

Tabla 6: ISO 9001 (2015): Partes interesadas (continuación)

Parte Interesada	Definición
Accionistas	“Son actores internos que se preocupan por el crecimiento en términos de rentabilidad y productividad y la reducción de costes que puedan propiciar un aumento de los beneficios”
Competencia	“Son los competidores que pueden representar una amenaza para la organización. Se tiene que tener conocimiento de ellos con la finalidad de tener capacidad de antelación y reacción en el mercado”
Agentes sociales	“Son los ciudadanos, comunidad y organizaciones sociales que se encuentran operando en el entorno que rodea a la organización”

Adaptado de *International Organization for Standardization*, 2015

Cabe resaltar que el modelo posee un carácter dinámico y no estático, lo que significa que los stakeholders pueden modificar su clasificación en función de las circunstancias; por ejemplo, pueden pasar de ser actores latentes a expectantes y, posteriormente, adquirir una condición definitiva (Poveda, 2010, p. 492). Esto significa que, a medida que progresan los proyectos, los stakeholders pueden ganar o perder atributos, así como perderlos.

Por otro lado, es importante determinar si el nivel de eventos es positivo o negativo porque los stakeholders pueden controlar y predecir adecuadamente sus eventos. Es importante mencionar la relevancia de la tipología de gestión de stakeholders propuesta por el PMBOK (ver tabla 7):

Tabla 7: PMI (2017): Tipología de Interesados según su nivel de participación

Tipología de Interesados según su nivel de participación	Definición
Inconsciente	Desconocimiento del proyecto y su impacto social.
Resistente	Conocimiento del proyecto y su posible impacto, reticencia al cambio.

Tabla 7: PMI (2017): Tipología de Interesados según su nivel de participación (continuación)

Tipología de Interesados según su nivel de participación Tipología	Definición
Neutral	Conocimiento del proyecto; sin embargo, no muestra apoyo ni resistencia.
Partidario	Comprender los proyectos y su impacto potencial y con ello, apoyar el cambio
Líder	Conocimiento del proyecto y su impacto potencial (activo para garantizar su éxito)

Adaptado de *Project Management Institute* (2017)

Es fundamental definir a las partes interesadas en función de su posición frente a un proyecto importante, pues suelen tener algo que esperan obtener o buscan evitar perder. También puede darse el caso de que modifiquen algunas prácticas o asegurarse de que permanezcan (Fernández y Bajo, 2012, p. 135) y que, de acuerdo con este aspecto, tomarán posiciones en el proyecto. De manera similar, todas las partes interesadas pueden tener expectativas de proyecto (y por lo tanto una posición), pero esto debe estar vinculado a los atributos que posee para respaldar, en mayor o menor medida, sus demandas con diferentes niveles de efectividad. La clave radica en la adecuada articulación entre intereses y poder (Fernández & Bajo, 2012, p. 137).

Finalmente, la clasificación de las partes interesadas se utilizará en términos de contribución e incidencia del proyecto. Reconocer la existencia de estos dos grupos resulta fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, atender las prioridades de los actores principales y considerar los intereses de los grupos secundarios. En este sentido, según Fernández y Bajo (2012), la jerarquización y definición de estos grupos se establecerá de la siguiente manera:

- **Primarios:** Estos grupos de partes interesadas, sin los cuales la organización no podía trabajar en un determinado contexto.
- **Secundarios:** Aquellos que no participan de manera directa en las actividades fundamentales de la organización, pero si es tercero, usted o lo que definitivamente puede estar influenciado por las actividades de la organización

Por tanto, el enfoque principal se centra en la articulación y formación de redes culturales, lo cual está vinculado con la clasificación de las partes interesadas según su nivel de participación. La participación de las partes interesadas variará en función de la actitud o interacción establecida antes del inicio del proyecto. Por consiguiente, las partes interesadas pueden ser categorizadas como desconocidas, reacias, neutrales, partidarias o líderes (PMI, 2013). En este sentido, es crucial desarrollar un proyecto que se alinee con los temas de interés, considerando a las partes interesadas como primarias o secundarias. Esto facilita una mejor comprensión de los aspectos fundamentales para el desarrollo del proyecto y la elaboración de planes de comunicación estratégica apropiados.

2.2. Gestión de interesados en el ámbito organizacional

Tras haberse aclarado el concepto de partes interesadas, en este apartado de la investigación se desarrollará el concepto de la gestión detrás de las mismas en el plano organizacional (ver tabla 8).

Tabla 8: Definición de gestión de interesados en el ámbito organizacional

Autor	Definición de gestión de interesados
Freeman y Gilbert (1987)	"Estructura diseñada para asistir a los gestores en la comprensión complejo entorno de la administración."
Freeman (2008)	"Marco que asegura que los grupos de interés puedan formar parte de ella de forma satisfactoria"
Donaldson y Preston (1995) y Mitchel, Agle y Wood (1997)	"Se trata de un enfoque destinado a examinar el entorno de gestión predominante en una organización, así como la naturaleza de las relaciones que involucran a las partes interesadas. Estas pueden abarcar desde los propietarios, el gobierno y los clientes, hasta sectores estratégicos como el financiero y contable, el personal operativo y la comunidad."
Granda & Trujillo (2011)	"Conjunto de métodos o acciones implementados por la organización para incorporar las inquietudes de los grupos de interés en sus actividades económicas y comerciales."
Project Management Instituto (2017)	"Se trata del proceso de identificar de forma periódica a los interesados del proyecto, analizando y registrando información clave sobre sus intereses, nivel de participación, interdependencias, influencia y el impacto potencial en el éxito de la iniciativa."

Freeman y Gilbert (1987) introducen el concepto de “gestión de las partes interesadas” (*stakeholder management*) como un enfoque que permite a los gestores comprender y manejar de manera más efectiva el entorno complejo y dinámico de la administración. Este concepto evoluciona al igual que el concepto de partes interesadas, gracias al debate del Friedman vs. Freeman en el cual se abordan los shareholders vs. los stakeholders. Gracias a esta controversia y a la publicación de *Ending the so called “Friedman-Freeman”*, Freeman (2008) precisa que la gestión de interesados debe asegurar que los grupos de interés en torno a la organización, directa o indirectamente, puedan formar parte de ella de forma satisfactoria. Este elemento es esencial porque la satisfacción con la realización de los grupos de interés para cumplir con los acuerdos implícitos contenidos en ellos (funciones/actividades corporativas, creación de valor para todos los grupos) refleja una buena administración.

Asimismo, la gestión de interesados es considerada por Donaldson y Preston (1995) y Mitchel, Agle y Wood (1997) de la siguiente forma.

Una estrategia para describir el ambiente de gestión que prevalece en una organización y los atributos de las relaciones que caracterizan a las partes interesadas, las cuales pueden ser desde los propietarios, gobierno, clientes, áreas de primer nivel como las financieras y contables hasta los empleados operativos y la comunidad (Freeman et al. 2010 p. 17).

Al reconocer estas relaciones, es posible definir las responsabilidades de cada parte e identificar las consecuencias derivadas de sus acciones.

Por su parte, el Project Management Institute (PMI) (2013) describe a la gestión de interesados de un proyecto como un proceso en el cual se identifica los individuos, grupos u organizaciones que puedan influir en el proyecto o ser afectados por él. El objetivo es analizar sus expectativas e impacto en el proyecto para desarrollar estrategias que garanticen una participación efectiva de los interesados. Se estima que en la medida que la dinámica comunicacional empresa-stakeholders sea fluida se podrá manejar de manera satisfactoria cualquier problema que pueda suscitarse (PMI, 2013).

Para fines académicos, se considerará la definición de gestión de interesados planteada por el PMI como la noción a tomar en cuenta dado que realiza su conceptualización dentro del marco de un proyecto, siendo este último la catalogación que recibe el estudio de caso desarrollado en la presente investigación.

2.3. Modelos para la gestión de interesados

En esta sección se expondrán distintos modelos vinculados a la gestión de interesados. De acuerdo con Acuña (2012), identificar y comprender las expectativas y necesidades de los stakeholders, así como integrarlas en la estrategia organizacional, es fundamental para lograr un posicionamiento sólido en materia de responsabilidad social. En línea con ello, se tomará en cuenta tres modelos puntuales para la aplicación de la teoría de los grupos de interés: Modelo de CSR Europe - ORSE – FORECTICA (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa [ORSE], 2009), Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) y Modelo de Ethical Accountability – Nóos (Acuña, 2012).

El primer modelo, el de CSR Europe - ORSE – FORECTICA, se basa en un manual que fue creado por esta organización que desde 1995 se articula como la principal red de negocios europea para la RSE de las organizaciones y por ORSE (2009). Incluye una variedad de herramientas y ejemplos de buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar el diálogo con las partes interesadas de manera responsable. La tarea principal de la primera parte del manual es identificar estos grupos, responder a las preguntas de por qué, qué y cómo, y proponer grupos de interesados para el trabajo conjunto. En su segunda parte, cada grupo de interés (Organización no gubernamental (ONG), proveedores, comunidades locales, trabajadores y clientes) se enumera en una sección separada, que explica en detalle su relación con la organización y se brindan varios ejemplos de empresas que se destacan.

El segundo modelo, denominado modelo de Ethical Accountability, fue creado por las firmas consultoras canadienses *Ethical Accountability* y el *Instituto Noos* (Acuña, 2012). Este manual titulado como “Manual para el compromiso con los stakeholders” se centra en fortalecer el concepto de gestión de interesados y que este pase de una simple herramienta de gestión de riesgos a un elemento esencial de la planificación estratégica de la empresa, pues corresponde a un proceso que tiene como objetivo lograr una comprensión integral de la gestión de las partes interesadas (Krick et al., 2006). Este modelo destaca la relevancia de las distintas etapas necesarias para construir relaciones efectivas con las partes interesadas orientadas a la obtención de resultados. Dichas etapas son: (1) pensamiento estratégico, (2) análisis y planificación, (3) fortalecimiento de las habilidades relacionales, (4) proceso de relación y (5) acción, revisión e informes. Se considera un modelo adecuado, ya que permite analizar a las partes interesadas dentro de un proceso integral, a diferencia de otros enfoques que se limitan únicamente a describirlas. Esta guía no sólo muestra cómo identificarlos, sino que va más allá de la simple categorización, brinda oportunidades para usar las fases y

sugiere usar la comunicación como vínculo y continuación del fortalecimiento de las relaciones (Acuña, 2012).

El tercer modelo, propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997), presenta un diagrama de Venn que integra tres variables clave: poder, legitimidad y urgencia, las cuales determinan el funcionamiento del modelo (**ver figura 3**). En este enfoque, el poder representa la capacidad de las partes interesadas para influir en la organización; la legitimidad alude a las acciones y relaciones de los *stakeholders* con la organización en términos de adecuación, propiedad o conveniencia; y la urgencia se refiere al grado de inmediatez y prioridad de sus demandas (Acuña, 2012). Según los autores, la interacción de estos tres atributos genera siete tipos de *stakeholders*: potencial, opcional, tomador, dominante, peligroso, dependiente y determinado. Aquellos grupos que no poseen ninguno de estos rasgos no se consideran de interés social, mientras que quienes presentan uno, dos o los tres atributos sí lo son, incrementando su relevancia conforme acumulan más características.

Figura 3: Tipología de los stakeholders: uno dos y tres atributos



Fuente: "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". Mitchell, B. Agle and D. Wood, 1997, Academy of Management Review, 22, p.872.

Esta sección proporcionó una descripción general de la gestión de interesados: desde su conceptualización y clasificación hasta el análisis de los modelos que servirán para estructurar el marco metodológico del siguiente capítulo. Dentro de este apartado, se elegirá el modelo de Mitchell et al (1997) para el levantamiento de información, puesto que, dentro de los analizados, es el modelo más dinámico y estructurado, dado que presenta tres variables concretas que articulan su metodología (Poder, Legitimidad y Urgencia). Es novedoso dado que permite operar el modelo con datos cualitativos de peso para arrojar datos cuantitativos. Para esta investigación, el modelo de Mitchell et al (1997) es el que mejor

operacionaliza las relaciones con las partes interesadas y es por ese motivo que se elige como el modelo a seguir. A partir de esta base teórica, se pasa a la siguiente sección, en la cual, se analizará otro de los marcos clave de la investigación: la gestión cultural.

2.4. Enfoque de redes

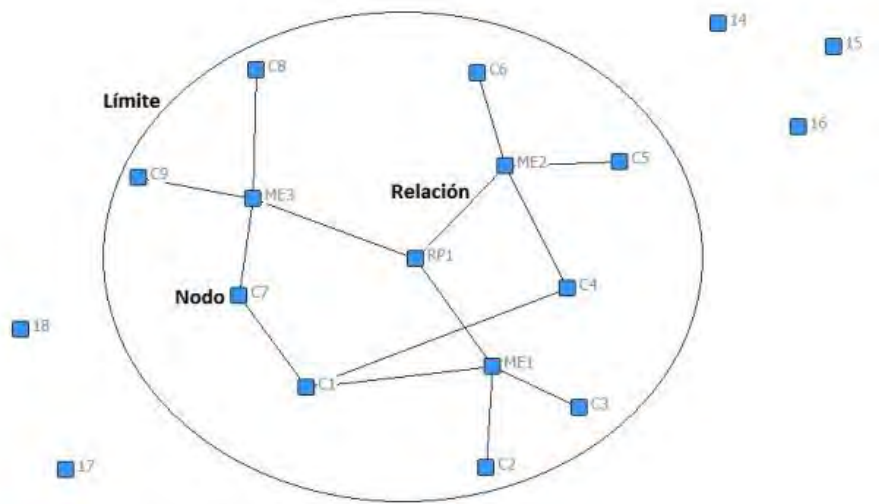
Una vez definida la jerarquía y el rol de las partes interesadas en el proyecto, es clave analizar sus interacciones, especialmente con el promotor. Lozares (1996, p. 108) señala que el análisis de redes sociales (ARS) permite comprender cómo se configuran estas relaciones y su influencia en el desarrollo del proyecto.

Este enfoque sostiene que la sociedad puede estudiarse a partir de estructuras formadas por relaciones entre actores, como organizaciones o individuos. Según Tapella (2007, p. 2), la posición en la red influye en sus valores y comportamientos, dado que los vínculos determinan dinámicas sociales específicas. Además, Aguirre (2011, p. 12) explica que el ARS facilita la identificación de posiciones en la red y su impacto en la distribución del poder y estrategias. Se distinguen dos enfoques: el análisis de relaciones entre actores individuales y el que evalúa interacciones entre un grupo y un tercero.

- El análisis de los conjuntos pone el foco en las relaciones, tanto directas como indirectas, entre los individuos para comprender los procesos sociales. Esto se realiza considerando aspectos como las conexiones, su intensidad, densidad y otras características que los vinculan entre sí. (Emirbayer, 1997, p. 309)
- El análisis de la equivalencia estructural se enfoca en los patrones que emergen de las relaciones entre individuos, no únicamente entre ellos mismos, sino también en relación con terceros. La cuestión clave radica en identificar la posición específica o el rol que desempeña un grupo de actores "estructuralmente equivalentes" dentro de una red determinada. (Emirbayer, 1997, p. 309).

La representación social puede ilustrarse mediante gráficos (**ver figura 4**), ya que una red social está compuesta por un conjunto de actores interconectados a través de diversas relaciones, las cuales pueden visualizarse en uno o varios diagramas (Aguirre, 2011, p. 15); a partir de esto, se presenta a continuación un esquema similar. En este análisis, la red social se muestra como un círculo que engloba a los individuos, quienes son mostrados como nodos codificados (por ejemplo, C6). Las líneas que conectan los nodos representan las relaciones entre ellos. Lo que diferencia a los actores dentro del círculo de aquellos que están fuera de él son las restricciones representadas por una línea circular, ya que las entidades externas no cumplen con los criterios para formar parte de la red social.

Figura 4: Ejemplo de una red social



Fuente: Aguirre (2011, p. 16)

En una red social, la relevancia no está determinada por su tamaño, sino por la calidad de las conexiones entre los elementos. Según Aguirre (2011, p.22), las relaciones dentro de una red pueden clasificarse de diversas maneras. Por ejemplo, la dirección de la relación puede ser recíproca, cuando la conexión entre A y B es equivalente a la existente entre B y A, o directa, cuando hay un actor activo y otro pasivo, es decir, que A se relacione con B no implica necesariamente que B tenga la misma relación con A. Además, se considera el nivel de densidad de la relación, el cual se cuantifica midiendo los flujos entre los nodos de la red, y este cálculo determina su densidad.

En síntesis, esta sección abordó el enfoque de red del capital social, con énfasis en el Análisis de Redes Sociales (ARS) y su evaluación. Una red social se entiende como un conjunto de actores interconectados de diversas formas, cuyas relaciones inciden en las acciones, valores y creencias dentro de un contexto determinado. Además, se consideran aspectos como las posiciones, estrategias, flujos de transacción y la distribución del poder entre los actores de la red, utilizando herramientas como el análisis de conjuntos y el análisis de equivalencia estructural. Para ello, se emplea un lenguaje que facilita la interpretación y gestión del ARS.

3. Gestión cultural

En esta sección, se conceptualiza la gestión cultural. Luego de ello, se presenta la estructura y lineamientos a seguir para poder producir diferentes proyectos bajo este tipo de gestión, el cual se divide en tres grandes campos: la planificación y tipología de proyectos; la

implementación técnica; y el plan de difusión que se lleva a cabo a su término. Finalmente, se analiza la vinculación de los eventos gastronómicos con el marco contextual desarrollado.

3.1. Conceptualización de la gestión cultural

La gestión cultural aparece como concepto durante los años ochenta. Saravia (s.f.) y su grupo de investigadores especialistas, pertenecientes a la Fundación Getulio Vargas, iniciaron, de manera formal, los proyectos en relación con la gestión cultural. Sin embargo, con la emergente discursiva del término se plantearon dos tesis diferenciadas (citado en Buenaventura, 2017. Ignacio, De Zubiría & Tabares, 1998). La primera es sostenida por el escritor peruano Cornejo (s.f.), quien afirma que la gestión cultural asimila e incluye las denominaciones de animador y promotor cultural; y, la segunda, planteada por Martín – Barbero y García Canclini (1987), los cuales exponen que existen transformaciones importantes en las dimensiones culturales y sugieren la búsqueda de una expresión cercana a la praxis cultural. Asimismo, señalan que lo gestionable solo puede ser entendido a la luz de lo no gestionable, pues la libertad y la independencia de los procesos creativos no son gestionables.

Años más tarde, Martinell (2007) indica que la gestión cultural se vincula con el reconocimiento y promoción de las prácticas culturales, la creación de nuevos productos, la expresión artística, los valores asociados a las manifestaciones culturales y la conservación de la memoria colectiva. Por su parte, Sánchez (2021) sostiene que está estrechamente ligada a la generación de identidad, ya que actúa como una herramienta social esencial en la sociedad contemporánea. Por otro lado, Buenaventura (2017) define la gestión cultural como un proceso sistemático que opera en el intercambio de bienes y servicios culturales, así como en las economías de distintas naciones mediante proyectos que promueven la cohesión y el desarrollo en diversas áreas sociales; asimismo, señala que su propósito es articular los procesos sociales, económicos, políticos, culturales, artísticos, simbólicos y religiosos que configuran la vida de las comunidades.

El uso del término ha permitido la evolución del concepto, con la finalidad de encontrar propuestas innovadoras en la práctica social que posibiliten a las instituciones y a las comunidades vincular las políticas culturales con el desarrollo social. Es por ello que esta se entiende, recientemente, como la toma de ideas, intuiciones, sentimientos, transformados en propósitos (Buenaventura, 2017). Asimismo, representa traducir estos propósitos en bienes, servicios o conocimientos en favor del bienestar, la libertad, la identidad y el amor. Según el Ministerio de Cultura de Colombia (citando en Buenaventura, 2017. Ministerio de Cultura de Colombia 2013, p.10), el concepto tiene relación con la capacidad de generar mejores oportunidades de desarrollo cultural, observando la realidad del territorio y tomando las

decisiones correctas en el momento oportuno. Asimismo, el autor concluye que la gestión cultural se reconoce como un componente esencial para el progreso social, concebida como gestión de proyectos, un ámbito emergente y una fuerza dinámica que promueve la cohesión y el desarrollo de las sociedades. Además, contribuye a la generación de riqueza y empleo, empleando la cultura como herramienta de mejora y motor de impulso social.

3.2. Producción de proyectos bajo la gestión cultural

En relación con la gestión cultural existen tres clasificaciones que fueron desarrolladas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009): esta división se efectúa a partir de la planificación y tipología de proyectos, implementación técnica y el plan de difusión. A continuación, se detalla cada una de estas.

3.2.1. Planificación y tipología de proyectos

La ejecución de un evento o proyecto se divide en tres grandes etapas: preproducción, producción y postproducción según el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009). La primera etapa es la preproducción, en la que se lleva a cabo la preparación de la actividad de acuerdo con la estrategia y planificación establecidas. En este proceso, se realizan visitas al terreno para reconocer y observar el entorno, evaluar las variables y definir un posible diseño basado en las actividades previstas. A esto se le añade la visita técnica del equipo, con el cual se busca facilitar el intercambio de apreciaciones personales respecto al espacio. Para poder completar de una forma satisfactoria este primer paso, es necesario considerar las fichas técnicas de los grupos participantes, donde se aprecie los requerimientos de iluminación, transporte, energía, espacio y sonido. Del mismo modo, resulta fundamental realizar un ensayo en el lugar, ya sea una simple prueba de sonido o la puesta en escena con la participación de los grupos involucrados. El segundo es la producción, etapa en la que se busca la materialización del proyecto y la concretización de las acciones planificadas, es decir, que todos los elementos participantes cumplan con sus funciones ya definidas. Finalmente, el tercero es la postproducción: en esta fase se realiza el cierre de la actividad desarrollada, pues el proceso culmina con la evaluación del trabajo y el resultado obtenido, lo cual implica definir el grado de cumplimiento de las metas en conjunto con la realización de la labor, desde lo planificado hasta lo ejecutado. Finalmente, se realizan los últimos pagos, se envían notas de agradecimiento y se efectúa el informe de evaluación final para los colaboradores y patrocinadores del evento (**ver figura 5**).

Figura 5: Etapas de una producción



Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2009

3.2.2. Tipos de eventos y espacios

Seguidamente, se exponen los tipos de eventos que se realizan dentro del marco de la gestión cultural (ver tabla 9) y cómo es que estos espacios deben ser implementados, el cual será explicado en base a elementos a tomar en cuenta para su ejecución.

Tabla 9: Tipos de eventos

Tipo de evento	Espacio	Implementación técnica	Equipo humano	Difusión
Recital de artes escénicas y musicales *Cada disciplina posee sus propios requerimientos técnicos	Teatros, anfiteatros o recintos religiosos	Iluminación, sonido, montaje escénico, vestuarios y gestión de venta de entradas.	Equipo básico: coordinador general, productos, gerente de finanzas, ayudante de producción, relacionador público y encargado de difusión	Plan de difusión: impresos, medios de comunicación local, redes, eventos.
Recitales masivos en espacios deportivos y callejeros	Estadios o gimnasios	Escenarios desmontables, cuartos de cambio, baños públicos, iluminación, y generador	Equipo básico, técnico y de seguridad.	Difusión del plan.
Congresos y seminarios	Auditorios y salas de clases	Amplificación para sonido, equipo y computador	Equipo básico	Difusión del plan.

Tabla 9: Tipos de eventos (continuación)

Tipo de evento	Espacio	Implementación técnica	Equipo humano	Difusión
Recitales	Salas de recitales	Iluminación en los cuartos y aire acondicionado o calefacción.	Equipo básico	Difusión del plan.
Inauguraciones y lanzamientos	Salones, aulas o espacios abiertos	Amplificación para sonido, equipo para el show, computador, estructura e iluminación	Equipo básico	Difusión del plan.

Adaptado de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2009

Como ha sido expuesto anteriormente, todo tipo de evento necesita un espacio, pues, si bien, algunos de ellos se realizan en lugares públicos, su elección se debe realizar en base a un análisis previo, tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de las alternativas. En este contexto, no solo es necesario considerar un espacio físico, sino también uno que guarde una relación directa con la actividad, teniendo en cuenta factores como las condiciones climáticas, la accesibilidad para invitados y participantes, entre otros. (Consejo Nacional de Cultura y Artes de Chile, 2009). Por ello, se considera fundamental contar con los permisos correspondientes para la realización del evento, ya sea para desarrollarlo en un espacio público o privado. A continuación, se detallan los elementos a tomar en cuenta para la implementación del espacio donde se ejecutará el evento cultural (**ver tabla 10**).

Tabla 10: Elementos para tomar en cuenta para la implementación de un evento cultural

Elemento	Importancia
Capacidad	El espacio debe acoger el número de personas asistentes.
Desarrollo técnico	Muchos de los lugares en los que se ejecutan eventos culturales no poseen una implementación técnica pertinente, y ejemplo de ello es la iluminación, sonido, escenografía, estructura, entre más. Si es que no se cuenta con estos elementos, es necesario disponer de ellos a partir de un préstamo.

Tabla 10: Elementos para tomar en cuenta para la implementación de un evento cultural (continuación)

Elemento	Importancia
Escenario	Es necesario considerar el espacio que ocupará (alto, largo y ancho), los accesos y las peculiaridades del piso (en caso el evento considere esencial un teatro).
Camerinos	Es importante contar con dos camerinos como mínimo, uno para mujeres y otro para hombres.
Implementación de medidas de seguridad	En el lugar, es fundamental garantizar medidas de seguridad para cualquier tipo de emergencia, incluyendo señalización de entradas y salidas, así como la disponibilidad de equipos de primeros auxilios y de respuesta ante incendios.
Tipo de butacas o graderías	Si un evento se lleva a cabo en un espacio no diseñado para este tipo de actividades, es fundamental considerar la adquisición o alquiler de un sistema de asientos.
Punto de venta de entradas	Espectáculos pagados: <ul style="list-style-type: none"> - Punto para venta de entradas (caseta, kiosco o stand) - Sistema electrónico de ventas de entradas: Punto de conexión con el sistema elegido

Adaptado de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2009

3.2.3. Implementación técnica

Se mencionan tres elementos principales para la implementación técnica en el lugar elegido para el desarrollo del evento según el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009)

El escenario es el espacio central donde se desarrollan las presentaciones artísticas y gran parte del evento; para su correcta organización, se deben considerar las dimensiones, el aforo, los equipos y la concurrencia del público. La instalación de los elementos debe realizarse con cuidado y medidas de protección; asimismo, el constante flujo de personas puede dificultar el control del área; por ello, se recomienda aplicar sistemas de seguridad adecuados. Estos deben garantizar la protección de los artistas, la puesta en escena y el público asistente.

El segundo elemento es el sistema de iluminación, encargado de generar efectos lumínicos que realzan espacios u objetos. En este sentido, es importante comprender que la

luz cumple un papel distinto en cada expresión artística, por lo que su uso debe planificarse cuidadosamente. Este sistema se compone de dos elementos principales: la iluminación escénica y el diseño de iluminación. La primera se emplea para destacar el trabajo que se desarrolla sobre el escenario, adaptándose a disciplinas como el teatro, la danza o la música, aunque con variaciones según los equipos de producción y las orientaciones del diseño. Por su parte, el diseño de iluminación constituye un proceso creativo previo al espectáculo, que contempla aspectos como la distribución de los focos, los momentos específicos de luz, la cantidad requerida y los espacios a cubrir, entre otros.

El tercero es el sistema de amplificación de sonido, el cual varía en sus especificaciones técnicas según el tipo de espectáculo; por ello, las características y la potencia de la amplificación dependen del espacio y del evento en cuestión. Para calcular esta potencia, se considera el número de watts por asistente. Además, es fundamental tener en cuenta factores como la ubicación del escenario dentro del espacio, la calidad acústica, la distancia entre los altavoces y la distribución del público.

La seguridad es un aspecto fundamental a tener en cuenta en la organización de eventos, y debe contemplar la planificación ante posibles imprevistos y la respuesta ante emergencias. Para desarrollar un plan de seguridad efectivo, es necesario considerar variables como la proyección del evento, la elección del lugar y su duración. Es fundamental considerar tanto los aspectos positivos como los negativos de la puesta en escena y de la experiencia de los espectadores. Entre las variables clave se encuentran la estimación del público, la zonificación de áreas (incluyendo el perímetro, fuentes de energía, accesos y salidas, salidas de emergencia, baños, kioscos, mesas, y equipos de sonido e iluminación), la disponibilidad de extintores, el sistema de comunicación, la estructura del lugar o edificación, la superficie útil, la presencia de vehículos de emergencia y de transporte propio, así como la capacidad de atención médica en el sitio del evento.

3.2.4. Plan de difusión

Es el método mediante el cual se difunde el proyecto, considerando el mensaje, el diseño, la definición de objetivos, el público objetivo, los plazos y las actividades. Es importante destacar la relevancia de este proceso, pues el proyecto a desarrollar puede tener grandes objetivos, pero sin el público adecuado, medios de comunicación, agentes y organizaciones que difundan su puesta en escena, no se obtendrá el alcance que se desea.

Es fundamental contar con un especialista en el área, como un periodista o profesional en relaciones institucionales. Si esto no es posible, el gestor del proyecto puede desarrollar estas habilidades para llevar a cabo las tareas necesarias, siempre asegurando un trabajo estructurado. Además, es crucial establecer un periodo de acción bien definido y progresivo

en el tiempo, aumentando los medios y canales de difusión en las semanas y días previos al proyecto para maximizar su impacto.

El plan de comunicación debe incluir la definición de objetivos de comunicación según el evento específico (la sociedad a la que se quiere llegar), los recursos disponibles (profesionales, infraestructura de oficinas y espacios publicitarios en espacios públicos) y la programación. Dicha información podrá ser divulgada en redes sociales, vía pública y medios de comunicación.

En la **tabla 11** se presentarán los canales informativos incluidos en un esquema de divulgación, cada uno con un método particular de ejecución en relación con los plazos requeridos para implementar la estrategia seleccionada.

Tabla 11: Canales de comunicación para la difusión de eventos culturales

Canal	Desarrollo
Difusión en redes	La forma de transmitir el mensaje es fundamental en un evento dirigido a un sector social determinado, como creadores artísticos, alumnos, docentes y residentes de una comunidad. Por lo general, no se necesita una gran inversión en promoción, pero sí elegir el medio de comunicación más efectivo.
Vía pública	Existen diversas vías para promocionar, publicitar el evento; por ejemplo, en los medios impresos (afiches, volantes, papelógrafos, invitaciones, entre más)
Medios de comunicación	Estos son los medios a través de los cuales se difunde el mensaje a una audiencia amplia, empleando comúnmente la radio, prensa escrita, revistas, televisión o plataformas digitales. Para lograr que estos difundan la información de una forma correcta, es necesario elaborar el mensaje de una forma comercial, atractiva y avalada por personajes que posean conocimiento sobre el tema.

Adaptado de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2009

3.3. Eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural

En este apartado se evidencia el proceso específico a seguir, expuesto por Villafuerte (2014), para el desarrollo de un evento cultural en el sector gastronómico.

3.3.1. Planeación

Se debe conocer el objetivo que la empresa desea alcanzar con la realización del evento y para ello se desarrollan tres iniciativas. La primera es la generación del concepto, la cual es creada para el apoyo del producto, es decir, el mensaje que se quiere transmitir. Este debe ser creado para obtener un gran impacto y ser recordado por los clientes, para su obtención se debe tener claro lo que se quiere mostrar, pues con ello su valoración será sencilla de identificar.

El segundo es el desarrollo creativo de la propuesta, en el cual se define el lugar de realización, cómo será ejecutado, la transmisión del mensaje, los elementos a usar, entre más, pues mientras más innovadora sea la propuesta, su impacto será mayor entre los asistentes. Asimismo, la propuesta a presentar debe estar alineada con la marca e imagen de la empresa. El tercero es el presupuesto: para su ejecución es necesario conocer las proyecciones de las posibles ganancias a corto o largo plazo, motivo por el cual su elaboración debe ser planificada con anticipación, es decir, realizar proyecciones de costos e ingresos a corto y largo plazo. Asimismo, se requiere cotizar proveedores para poder elegir la mejor opción y cada gasto del evento necesita ser analizado por los organizadores de este, pues en base a ello se conseguirá el mayor beneficio con la inversión planeada.

El cuarto es la elección de proveedores, etapa en la cual se debe elegir trabajadores de confianza, por lo cual la importancia de poseer recomendaciones previas de la calidad de su trabajo. Es importante también contar con más de una cotización para poder elegir la opción correcta. La quinta es la visita de inspección que consiste en observar el lugar donde se realizará el evento, validar las condiciones necesarias para el montaje de la escenografía, luces y espectáculos. Finalmente, la sexta es la negociación con proveedores, cuando se define un contrato, el cual indica la responsabilidad de cada parte involucrada, obligaciones financieras, métodos de pago, penalidades por cancelación o incumplimiento de ciertas actividades.

3.3.2. Desarrollo

Villafuerte (2014) menciona que este punto del proceso abarca desde el montaje del evento hasta su desmontaje y que consta de cinco pasos. El primero es el montaje general, el cual varía según el tipo de evento, pues puede ser realizado en horas o días. Lo importante es que sea el tiempo adecuado para que los contratistas puedan instalar todos los equipos sin premura alguna. El segundo es el ensayo del evento, durante el cual no se debe descuidar ningún detalle, además de ser el mejor momento para saber si lo ejecutado no cuenta con ningún problema. Cabe señalar que puede durar el tiempo que sea necesario, pues lo

importante es que se desarrolle según lo deseado para el evento. El tercer elemento corresponde a la recepción de invitados y la atención a los medios de comunicación, quienes deben ser recibidos mediante una mesa de registro o una lista de participantes, administrada por miembros de la empresa o por el personal de la agencia de publicidad contratada. En caso de contar con la presencia de la prensa, es fundamental brindarles todas las facilidades necesarias, ya que su labor será clave para difundir y dar mayor alcance al evento.

El cuarto es la ejecución del evento, momento en el que todo lo que se planificó se materializa, por lo cual es importante contar con planes de contingencia en caso de alguna eventualidad para poder resolverlo de una forma asertiva. Por último, el quinto paso es el desmontaje, que tiene lugar al finalizar el evento. En esta etapa, se retiran las luces, el sonido, la escenografía y cualquier otro elemento utilizado. El espacio debe ser entregado en las mismas condiciones en que fue recibido por el organizador: limpio y en su totalidad.

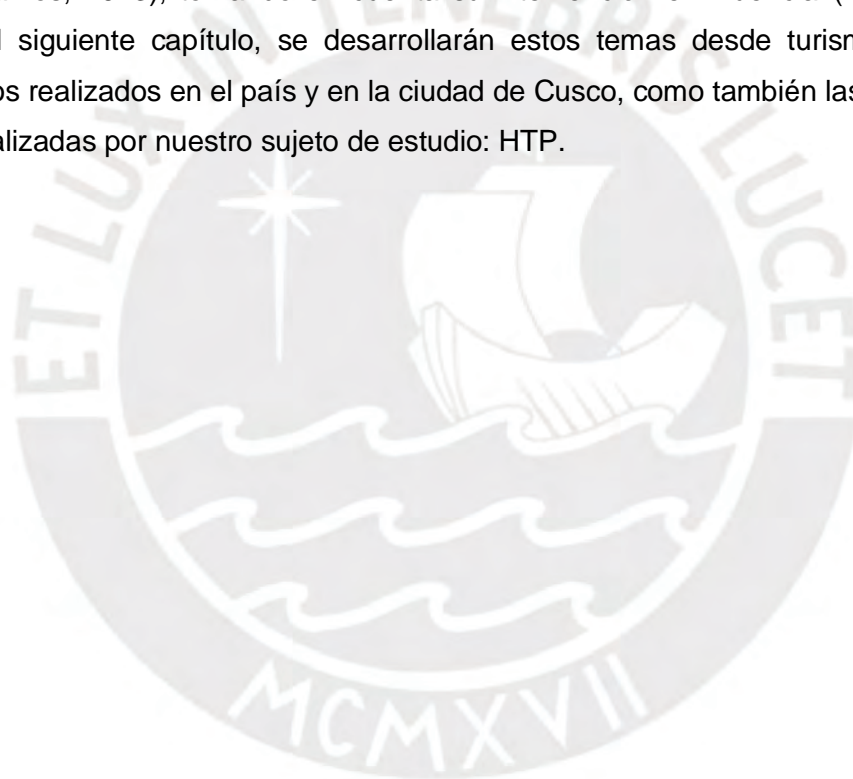
3.3.3. Cierre y análisis

Este apartado comprende el seguimiento de las relaciones públicas. Según Villafuerte (2014), al concluir el evento y observar la reacción de los participantes, resulta un momento oportuno para realizar un seguimiento y fomentar comentarios positivos en distintos medios. Su ejecución se desarrolla en tres subprocesos, siendo el primero el seguimiento de relaciones públicas, que consiste en gestionar, al finalizar el evento, la evaluación de la satisfacción de los asistentes e invitados de prensa. Asimismo, se busca incentivar que los medios de comunicación emitan valoraciones favorables sobre el evento. El segundo es la realización de un informe final consolidado, que es de suma importancia para presentar un registro sobre el progreso y el resultado del evento. Esto servirá de base para futuros eventos y permitirá analizar el retorno de la inversión. El tercero es el cierre y pago de proveedores: después de finalizar el acuerdo y evaluar su desarrollo, el proveedor debe pagar de acuerdo con el contrato celebrado. Para mantener una buena relación, es importante ceñirse a las fechas acordadas. Finalmente, el cuarto es la presentación escrita de la experiencia, con lo cual se busca conocer si esta fue positiva, negativa o de aprendizaje, y además tiene como objetivo mejorar la calidad y ganar experiencia en la explicación del incidente, por lo que es importante registrar los aspectos positivos del evento, y corregir los negativos.

Los pasos anteriormente expuestos pueden ser utilizados para todo tipo de eventos sin distinción alguna por su finalidad, lo cual se suma a la efectividad de su realización que está vinculada con la puesta en práctica de todos y cada uno de ellos. Asimismo, es preciso mencionar que este marco teórico resulta imprescindible para el proceso de investigación dado a que enmarca a cabalidad el estudio de caso a desarrollar.

Con base en lo expuesto, esta investigación utiliza la expresión más reciente de gestión cultural, la cual se entiende como aquella que favorece el impulso y progreso social mediante el uso de la cultura Buenaventura (2017). Hay que mencionar que la elección de esta definición está basada en la alineación del proyecto a desarrollar con el dinamismo del término. Además, los eventos estudiados se encuentran en el quinto grupo de tipos de proyecto: inauguraciones y lanzamiento

En el presente capítulo, se delineó el marco teórico de la presente investigación orientado a la obtención de conceptos teóricos de la cadena productiva, la gestión de interesados y la gestión cultural. La finalidad de su realización responde al objetivo general del estudio: encontrar fundamentos teóricos en relación con el análisis de grupos de interés dentro del eslabón de la cadena productiva de eventos culturales/ gastronómicos (Maya-Jariego & Ramos, 2013), tomando en cuenta su intervención e influencia (Buenaventura, 2017). En el siguiente capítulo, se desarrollarán estos temas desde turismo y eventos gastronómicos realizados en el país y en la ciudad de Cusco, como también las exhibiciones culturales realizadas por nuestro sujeto de estudio: HTP.



CAPÍTULO 3: TURISMO Y EVENTOS GASTRONÓMICOS EN LA CIUDAD DE CUSCO

En este capítulo, se muestran las evidencias contextuales con respecto al turismo gastronómico, los eventos de la misma índole que se gestan dentro de él y se finaliza con la exposición contextual del caso de estudio: Hidden Treasure Perú. Esta exposición busca construir un análisis desde lo general a lo particular, de modo que en cada apartado se inicia explicando la realidad macro nacional y se concluye con la explicación de la realidad específica en Cusco, con un análisis agudo de la empresa/sujeto.

1. El turismo gastronómico

En este subcapítulo, se describe a la cadena productiva del turismo gastronómico. A su vez, se ahonda en el turismo de la misma índole en el Perú y se finaliza con su investigación contextual en la ciudad Cusco.

1.1. La cadena productiva en el turismo gastronómico

Este segmento destaca los elementos clave que se integran como fundamentales en el desarrollo del turismo gastronómico. Su importancia radica en la posibilidad de profundizar la perspectiva sobre este ámbito y contribuir a su posicionamiento dentro de las principales actividades turísticas. La gastronomía trasciende la simple exhibición de los platos típicos de una región, ya que se ha conformado una cadena que abarca la producción, el procesamiento de alimentos, la distribución, la transformación y el consumo. Además, estos procesos incorporan otros valores agregados dentro de sus áreas, como el entorno gastronómico, la cultura y, en particular, la identidad culinaria, aspecto central en esta investigación.

El turismo gastronómico es uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel mundial, siendo la comida el segundo motivo de viaje de los turistas en América Latina y el tercero a nivel mundial según la Red Alimentaria de la Organización Mundial del Turismo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2019). En Tailandia, esa cifra alcanza el 30% de los visitantes internacionales y en el caso de España casi 15 millones, según el Instituto Culinario Iberoamericano (2019). Para una mayor ejemplificación de este punto, se enunciaron casos puntuales de países vecinos de la región: Colombia, México.

1.1.1. Caso Colombia

En el caso de Colombia, la importancia del turismo gastronómico se puede ilustrar con su adopción de una Política de Conocimiento, Conservación y Promoción de la Cocina y Alimentos Tradicionales Colombianos por parte del Ministerio de Cultura en 2012, además

del Plan Estratégico de Turismo Culinario Nacional 2014 -2018 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Destacan las iniciativas que han tomado organizaciones privadas como Avianca (2017), especialmente a través de sus publicaciones de artículos culinarios redactados por chefs famosos para responder a las tendencias en esta dirección. Estas estrategias muestran la importancia de la cocina actual para el producto bruto interno (PBI) nacional especialmente en relación con el turismo cultural (Ministerio de Cultura de Colombia, 2012).

En lo que respecta a su cadena productiva, esta se identifica como un eje importante de su economía y de sus sistemas de mercados. Es uno de los agentes más importantes dentro del sector turístico y sus áreas relacionadas. Según Ruíz (2013), hace algunos años, la industria de servicios de alimentos se ubicaba en el grupo de industrias con mayor proporción en el PBI del país, superando en ocasiones a los sectores de educación y telecomunicaciones. En 2015, se registró un crecimiento mayor al 22%, destacando el sector turístico. Según los datos de Garzón (2015), la participación del mercado gastronómico, situado en 3,6%, ha ido incrementándose de manera gradual. En la **figura 6** se evidencia que los participantes del mercado y las funciones de respaldo operan dentro de un marco normativo riguroso, lo que constituye la base del éxito de su propuesta gastronómica.

Figura 6: Colombia: La cadena productiva del turismo gastronómico, 2019



Fuente: Porter, M. (2017; p. 35.) en base a los datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para los países andinos (2019).

1.1.2. Caso México

De acuerdo con la Secretaría de Turismo de México (2016), la gastronomía mexicana es un pilar fundamental para la economía y un área clave para el desarrollo, ya que se posiciona como una de las más influyentes a nivel mundial. Asimismo, el desarrollo de

vínculos sociales mediante la cocina tradicional y popular favorece la consolidación de la identidad. La gastronomía mexicana se distingue por su variedad, aunque también refleja influencias globales, como la expansión de la cultura internacional, la estética en la presentación de los platillos y la evolución de estilos de vida y hábitos de consumo. La **figura 7** representa la inclinación de México hacia la difusión de su gastronomía autóctona.

Figura 7: México: Formación para el campo gastronómico, 2017

Tendencia	Influencia del contexto sociocultural y económico	Retos de formación y capacitación
Gastronomía basada en el cosmopolitismo	Proceso de globalización que acentúa la exposición a tradiciones gastronómicas diversas.	Además de los conocimientos disciplinarios, ampliación de saberes relacionados con otras tradiciones culinarias (historia, valores, ingredientes, productos).
Visibilización de las cocinas tradicionales y populares	Reacción frente al proceso globalizado de homogeneización sociocultural. Patrimonio y diferencia cultural como valores deseables alentado por instituciones internacionales como la Unesco.	Formación en conocimientos disciplinarios de gastronomías locales y profundización de la cultura alimentaria propia.
Gastronomía turística patrimonialista	Tendencia del turismo cultural a la alza y mayor importancia de las gastronomías locales como atractivo.	Formación en conocimientos disciplinarios de gastronomías locales, profundización de la cultura alimentaria propia y creatividad para la innovación de servicios y productos.
Cocina de autor	Emergencia de las sociedades del conocimiento y alta valoración de la creatividad y la innovación. Auge del individualismo, de la diferenciación o singularidad.	Innovación y creatividad de servicios y productos gastronómicos diferenciados o singulares. Perfeccionamiento de técnicas novedosas u originales. Habilidades y conocimientos para los nuevos emprendimientos.
Estetización de la gastronomía	Estadio del capitalismo como modo de producción estético y de hiperconsumo (Lipovetsky y Serroy).	Ampliación de conocimientos multidisciplinarios que aporten a la generación de experiencias estéticas a través de la gastronomía.
Gastronomía saludable	Respuesta al tema de la sustentabilidad, los movimientos enfocados a la conservación de los recursos naturales, aparición de problemas de salud derivados de la mala alimentación (<i>slow food</i> , gastronomía lógica).	Conocimientos disciplinarios y funcionales de los alimentos, sobre todo de aquellos derivados de la gastronomía tradicional y popular.
Tendencia <i>foodie</i>	Perfil de consumidores más exigentes, mayormente informados, hedonistas, que les gusta diferenciarse.	Aspectos mercadológicos, de innovación y creatividad para crear ambientes para los nuevos consumidores.

Fuente: López Ojeda, A.; Pérez Camacho, C.; Guzmán Hernández, C.; Hernández López, R. (2017, pp. 91-113).

La investigación sobre las cadenas productivas turísticas mexicanas es amplia, puesto que existen iniciativas gubernamentales conocidas como rutas gastronómicas. SECTUR (2013) menciona que el objetivo de desarrollar y promover rutas turísticas y patrimoniales es

permitir a las ciudades, ejidos, comunidades indígenas y pequeños productores generar mayores ingresos, sustentar económicamente a las familias y mejorar su calidad de vida. En México, se han establecido 18 rutas culinarias a lo largo de la república con la participación de 155 atractivos turísticos, de los cuales 22 son playas y 123 atractivos turísticos nacionales. En estas rutas circulan más de 1.500 productos de alimentos y bebidas (SECTUR, 2012). Además, se destaca la “Ruta del Mercado” del estado mexicano, reconociendo a las Pirámides de Teotihuacán como atracción turística central y hogar de recursos culinarios, tekquit, agave, chorizo verde y rojo, tamales, xoconostle, chileajo y charales (SECTUR, 2012). Estas propuestas son una clara señal de que el turismo gastronómico se ha posicionado en el contexto general del país de una manera planificada, mediante la cual los actores que se asocian a ello y se articulan como parte de su cadena productiva están identificados.

CONACULTA (2010) indica que en México se han desarrollado rutas gastronómicas con el propósito de ofrecer a turistas nacionales y extranjeros la posibilidad de combinar la visita a destinos de sol y playa con la riqueza del patrimonio cultural e histórico del país.

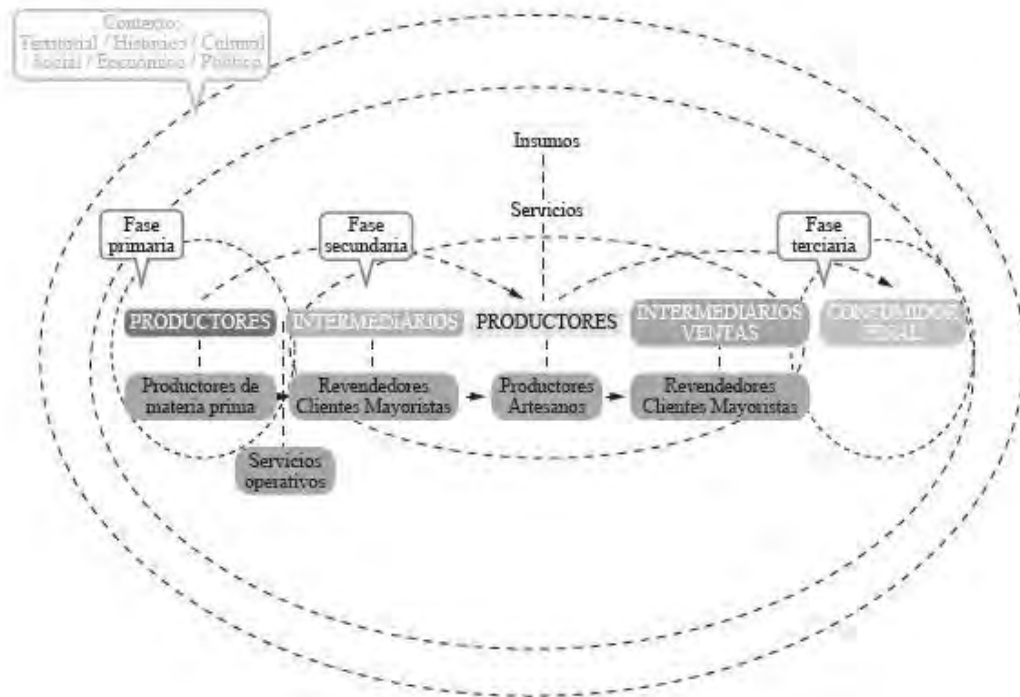
En esta misma línea, Orgaz (2011) presenta los objetivos de la creación de una ruta turística, en la cual se describen los actores que conforman la cadena productiva del turismo gastronómico en México:

- Promover el turismo sostenible en armonía con la naturaleza, impulsando al mismo tiempo el desarrollo económico y la creación de microempresas locales en la región.
- Favorecer cambios sociales positivos que fortalezcan la resiliencia y el bienestar de las comunidades.
- Generar recursos destinados a conservar la vida silvestre y la biodiversidad en las áreas protegidas.
- Fomentar el reconocimiento regional, nacional e internacional del destino.
- Mejorar la infraestructura local para fortalecer la oferta turística.
- Generar empleo para la población local, incluyendo personal de limpieza, guías, conductores y personal de seguridad.
- En consecuencia, contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades y promover el intercambio cultural entre turistas y residentes.

Ciertamente las iniciativas en México permiten que el turismo abrace un universo más amplio, rico y satisfactorio, a tal punto de que estas se conviertan en la principal causa de la actividad turística. La gastronomía no se limita a la venta de un solo plato, sino que para lograrlo se establecen varios procesos, incluyendo elementos relacionados con la producción y elaboración de alimentos, así como con la distribución, preparación y transformación

variable y, finalmente, el consumo. Estos procesos incluyen valores complementarios como el paisaje culinario, el patrimonio cultural y la cocina (ver figura 8).

Figura 8: México: La cadena productiva del turismo gastronómico, 2020



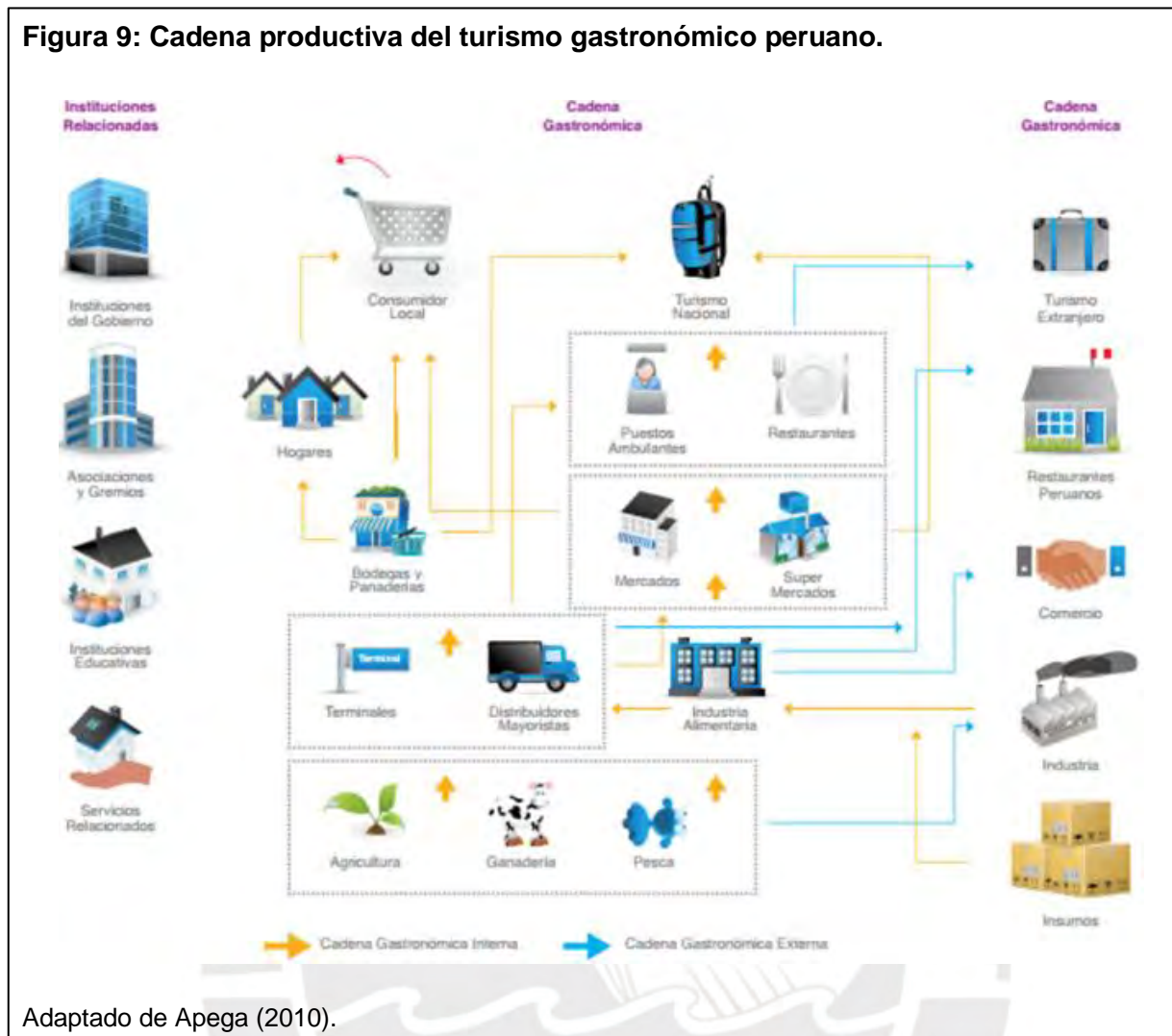
Adaptado a partir de Porter, M. (2017; p. 35.) en base a los datos de la Cámara de comercio mexicano peruana (CCM, 2020).

1.1.3. Caso Perú

En el caso peruano, el Instituto de Gastronomía del Perú (Apega, 2020) consideró que la cadena productiva del turismo gastronómico tiene un gran potencial para el desarrollo sostenible, pues emplea directa e indirectamente a un promedio de 5 millones de personas, cerca del 20% de la población económicamente activa, y se estima que produce más de 400 millones de soles, equivalente al 11,2% del PBI, casi el doble de la producción industrial minera (APEGA, 2010).

Además de su importancia en términos económicos, la cadena productiva del turismo gastronómico es sumamente amplia e incluyente, formada por eslabones que incluyen agricultores, diversas industrias, como por ejemplo la pesquera, comerciantes, restaurantes grandes y pequeños, transporte e industrias alimentarias de todos los tamaños, tal y como se puede observar en la figura 9.

Figura 9: Cadena productiva del turismo gastronómico peruano.



1.2. Turismo gastronómico en el Perú

De acuerdo con la OMT (2020), el turismo gastronómico se define como una forma de turismo en la que la motivación principal del viajero está vinculada a la oferta culinaria de un destino, así como a los productos y actividades relacionadas. Además de brindar experiencias auténticas, tradicionales o innovadoras, este tipo de turismo puede incluir actividades complementarias como visitas a productores locales, participación en festivales gastronómicos y asistencia a clases o talleres de cocina.

Según la OMT (2020, p. 8), la gastronomía abarca el conocimiento sobre los alimentos y su preparación, siendo un ámbito multidisciplinario que involucra distintos procesos relacionados con la producción y consumo de comidas y bebidas, los cuales impactan directamente en la salud física y mental. Asimismo, la OMT destaca que, aunque la alimentación es una necesidad universal, también marca diferencias entre las personas: mientras algunos viajeros la consideran solo un requerimiento biológico, otros seleccionan su destino con el propósito de explorar una cultura a través de su cocina. En este contexto, el

lugar de destino juega un papel fundamental, ya que su entorno, costumbres, ingredientes, tradiciones y platillos representarán su identidad gastronómica y servirán como un atractivo para los turistas.

Según el estudio *World Travel Monitor: Outbound Gastronomy Trips – Source Market: Latin America* de IPK International (2018), América Latina registró un total de 59,8 millones de viajes internacionales en 2018, de los cuales 4,4 millones tuvieron como principal motivación el turismo gastronómico. En ese mismo periodo, se realizaron 24,9 millones de viajes dentro de la región, de los cuales el 7% correspondió al segmento gastronómico, lo que representa aproximadamente 1,7 millones de desplazamientos (**ver figura 10**).

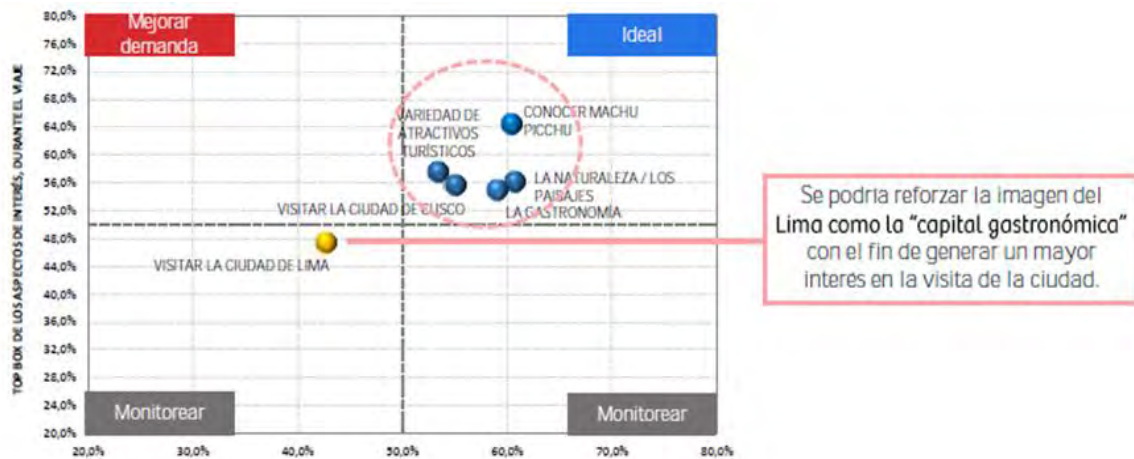
Figura 10: Latinoamérica: Volumen de mercado, 2016-2018

Market Volume / Market Share	Latin America Outbound Trips		
	2016	2017	2018
Total outbound trips			
in thousands ('000)	50399	54179	59760
in %	100,0%	100,0%	100,0%
Total "Gastronomy" trips			
in thousands ('000)	3192	3516	3967
in % of Total outbound trips	6,3%	6,5%	6,6%
Total trips to South America			
in thousands ('000)	21838	25136	24884
in %	100,0%	100,0%	100,0%
Total "Gastronomy" trips to <u>South America</u>			
in thousands ('000)	1561	1780	1749
in % of Total trips to South America	7,2%	7,1%	7,0%

Adaptado de *IPK International - World Travel Monitor: Outbound Gastronomy Trips. Source Market: Latin America* (2018)

En cuanto a las cifras del turismo gastronómico en el Perú, según menciona PROMPERÚ (2016), la principal razón para visitar el Perú suele ser conocer Machu Picchu, aunque la gastronomía también ocupa un lugar destacado entre los factores motivadores de viaje. El 82% de los turistas considera que Perú es un destino culinario y aprecia la comida tradicional y la gastronomía del país (**ver figura 11**)

Figura 11: Perú: Top Box de los aspectos motivadores de viaje



Adaptado de PROMPERÚ, 2016

Asimismo, PROMPERÚ divide a la oferta turística gastronómica en 3 pilares concretos: Restaurantes, comida y actividades (ver tabla 12).

Tabla 12: Perú: ¿Qué ofrecen las agencias de turismo a los viajeros?

Concepto	Características
Restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluye restaurantes conocidos y premiados, así como establecimientos de categoría media y populares (huariques). ● Se prioriza un ambiente agradable y un servicio excelente, con personal bilingüe. ● Los menús son flexibles y variados. ● Se mantienen altos estándares de higiene.
Comida	<ul style="list-style-type: none"> ● Se ofrece comida local y típica. ● Se priorizan productos frescos. ● Los sabores son distintos y únicos. ● Se promueve una cocina honesta, con ingredientes no procesados.

Tabla 12: Perú: ¿Qué ofrecen las agencias de turismo a los viajeros? (continuación)

Concepto	Características
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Se busca una experiencia inmersiva en la cocina local, con participación. ● Se ofrece la oportunidad de conocer a chefs, productores y comerciantes locales. ● Se brindan clases, degustaciones y tours gastronómicos a través de agencias especializadas en gastronomía.

Adaptado de PROMPERÚ, 2016.

1.3. Turismo gastronómico en Cusco

Dentro de la ciudad de Cusco, se han desarrollado eventos que se articulan como parte esencial de la ruta del turismo gastronómico. Estos fueron constituidos para satisfacer la demanda de los viajeros y turistas de la ciudad, que representan el 39,9% del turismo nacional según datos del MINCETUR (2019)

Según la casa investigadora GlobalData (2022), en su estudio titulado *Major Trends in Food Tourism*, menciona que tres de cada diez personas en todo el mundo realizan turismo gastronómico durante sus viajes. Se estima que esta tendencia continuará en los próximos años, debido a que es una experiencia que ayuda a los visitantes a involucrarse profundamente con la cultura de la ciudad. Por su parte, MINCETUR (2021) menciona que los turistas gastronómicos que recibe Cusco están catalogados en 4 tipologías distintas que se presentan en la **tabla 13**.

Tabla 13: Perú: Tipos de turistas gastronómicos

Tipo	Características
Turista gastronómico existencial	<p>Prefiere comer en los lugares frecuentados por los habitantes locales del destino y tiende a elegir restaurantes sencillos y rústicos por encima de los establecimientos comerciales más conocidos. Para captar la atención de este tipo de viajero, es esencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar un alto nivel de autenticidad en los servicios ofrecidos. ● Proporcionar experiencias educativas e inmersivas. ● Promover la sostenibilidad en las actividades y servicios brindados.

Tabla 13: Perú: Tipos de turistas gastronómicos (continuación)

Tipo	Características
Turista gastronómico experimental	<p>Se trata de un perfil interesado en mantenerse al día con las últimas tendencias, que habitualmente busca restaurantes con menús creativos y experiencias culinarias únicas. Para captar a este tipo de viajero, es fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer productos y servicios altamente diferenciados. ● Innovar tanto en la propuesta gastronómica como en la ambientación del espacio. ● Garantizar un nivel de exclusividad. ● Capacitar de manera exhaustiva al personal encargado de atender a los clientes.
Turista gastronómico de diversión	<p>Este tipo de viajero tiende a ser muy sociable y considera la comida como una oportunidad para interactuar con sus acompañantes o conocer a otros viajeros. Para atraerlo, es clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener una presencia activa en redes sociales, ya que son su principal fuente de información. ● Ofrecer un servicio ágil y eficiente, con un enfoque en porciones generosas de comida. ● Crear un ambiente que fomente la interacción social. ● Contar con un sitio web de calidad que facilite y agilice el proceso de reserva.
Turista gastronómico recreativo	<p>Este viajero tiende a ser más conservador en la elección de sus platos y prefiere sentirse seguro al encontrar, además de la gastronomía local, opciones que le resulten familiares. Para captar su atención, es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incluir menús traducidos a su idioma. ● Ofrecer alimentos y bebidas populares en su país de origen. ● Proponer opciones accesibles para presupuestos ajustados. ● Brindar promociones diseñadas para grupos.

Adaptado de PROMPERÚ, 2022

Dentro de los principales eventos gastronómicos que atendieron a estos turistas se encuentran la feria gastronómica del cuy al palo, el festival del plato típico del Chiriuchu celebrado en mayo y junio y la ofrenda a la *Pachamama*.

1.3.1. Feria gastronómica del cuy al palo

La feria culinaria del cuy al palo se encuentra en la comunidad de Lamay Qosqo, dentro del distrito que conecta la ruta Calca-Lamay-Cusco, a una distancia de 42 km de la ciudad del Cusco. El origen de esta feria gastronómica se remonta al año 2013, cuando Eufemia Flores Vásquez inició la venta de este platillo tradicional, con el paso del tiempo, el negocio se expandió, al igual que el número de vendedores dedicados a esta preparación en la zona. A partir de ello, se conformó la asociación gastronómica Santa Rosa de Lamay Qosqo, que en sus inicios contó con pocos integrantes, pero que posteriormente experimentó un notable incremento en su número de socios.

En 2016, la asociación logró participar en la feria gastronómica MISTURA bajo el nombre de *CUYASSIC PARK*, gracias a la iniciativa de Ana Mesa. La propuesta del cuy al palo de Lamay fue un éxito rotundo en el evento, consolidándose como un ícono de la gastronomía y el turismo culinario en el Perú, con especial relevancia en la Región Cusco. Este plato se disfruta con una mezcla de sabores tradicionales, destacando el uso de huacatay, ajo y comino en su preparación.

1.3.2. Festival del Plato Típico del Chiriuchu en mayo/ junio

Durante la festividad del Corpus Christi, se realiza un destacado evento gastronómico en el centro histórico de Cusco, usualmente en la Plaza San Francisco o en un espacio similar. Este evento reúne a vianderas y amas de casa que ofrecen un potaje tradicional cuyo ingrediente principal es el cuy.

El plato típico, conocido como Chiriuchu, que significa "ají frío", incluye una combinación de cuy horneado, gallina sancochada, charqui o chalonga, morcilla, chorizo, cochayuyo (un alga altoandina), tortillas o torrijas de harina, maíz tostado y queso. Para quienes disfrutan de sabores más intensos, este platillo puede acompañarse con rocoto molido sazonado con limón, vinagre y sal. Según EMUFEC (2015), cada año se organiza el Festival del Tradicional Plato del Chiriuchu en la Plaza San Francisco, desde las 9:00 a.m., donde alrededor de 200 comerciantes ofrecen este plato durante los días de la festividad del Corpus Christi, incluyendo la entrada, el día central y la octava. Este evento, único en el país, se destaca por su orden, limpieza y medidas de seguridad, lo que asegura una experiencia agradable para visitantes locales, nacionales y extranjeros. La promoción del evento se realiza mediante afiches, pancartas, avisos en paraderos, spots en televisión y radio, además de redes sociales. Asimismo, como parte de la tradición conocida como "jurk'a", instituciones culturales representativas de Cusco coordinan con la Empresa Municipal de Festejos del

Cusco para exhibir altares clásicos del Corpus Cusqueño en diversos puntos de la Plaza de Armas.

Por otro lado, Gob Perú (2015) relata que, en el evento de 2015, los asistentes pudieron disfrutar de la versatilidad de la pota a través de una variada oferta gastronómica, que incluyó platillos como anticuchos de pota, cau cau de pota, escabeche de pota y ceviche de pota. Durante esta actividad, el chef Javier Arévalo, reconocido por su triunfo en Mistura 2009, realizó una clase demostrativa para enseñar al público cómo preparar este recurso hidrobiológico. En vivo, elaboró platos como ají de pota y wantanes rellenos de pota, que fueron muy bien recibidos por los asistentes.

Además, participaron en el evento diversos restaurantes e institutos gastronómicos de la ciudad, quienes ofrecieron degustaciones para dar a conocer sus innovadoras recetas. Paralelamente, se ofreció la posibilidad de adquirir pota a precios económicos, desde S/. 1.50 por kilogramo, haciendo este recurso accesible para toda la población.

1.3.3. Ofrenda a la Pachamama

La ceremonia representa un ritual ancestral de gratitud hacia la Pachamama o Madre Tierra, reconociendo su generosidad, especialmente por las cosechas abundantes que sostienen tanto a la población como al ganado. Además, se rinde homenaje a los "apus" o montañas sagradas, como Pachatusán y Salcantay, mediante ofrendas de hojas de coca y chicha, buscando el éxito en las festividades y fortaleciendo el sentido de comunidad. Este acto simboliza la reciprocidad espiritual, un gesto de retribución hacia la Madre Tierra por los bienes otorgados a sus hijos de manera abundante.

Según Andina (2017), bajo un intenso sol y con los majestuosos baluartes del parque arqueológico de Sacsayhuamán como escenario, cusqueños y visitantes participaron el 1 de agosto en el haywarikuy, o ceremonia de ofrenda a la Pachamama, marcando el inicio del Año Nuevo Andino, conocido como Watakallariy. Como desde hace dos décadas, cuando un pequeño grupo comenzó a entregar alimentos y bebidas, esta tradición incluye cavar un profundo hoyo en la explanada de Sacsayhuamán, cerca del Cristo Blanco, para depositar las ofrendas. En esta ocasión, más de 4,000 personas llevaron una amplia variedad de elementos, como hojas de coca, mazorcas, vasijas de chicha de jora, frutas, hortalizas, bebidas alcohólicas y gaseosas, así como platillos típicos como el lechón al horno y el chiriuchu, preparado a base de cuy.

Candia (2019), destacado gestor cultural y devoto de la Madre Tierra, encabezó la ceremonia, expresando su gratitud hacia la Pachamama por sus dones. "Ella es quien une a los cusqueños, peruanos y visitantes de todo el mundo que llegan al 'ombligo del mundo', Cusco", señaló.

2. Desarrollo de eventos gastronómicos

En este subcapítulo, se describen las características y cómo los eventos gastronómicos se llevan a cabo. A su vez, se ahonda en los eventos más reconocidos a nivel nacional y en el departamento de Cusco, para luego reconocer las diferencias y similitudes en su planificación, desarrollo y cierre.

2.1. Eventos gastronómicos en Perú

En este apartado, se muestran aquellos eventos gastronómicos desarrollados en todas las ciudades del Perú, siendo los principales Mistura y Perú, Mucho Gusto. Esta presentación permite conocer los aspectos más relevantes de cada uno de estos, pero antes de ello se evidencia la recesión económica causada por la pandemia y cómo es que el despliegue del sector gastronómico apoyó a su reactivación.

Durante el 2020, la economía peruana, medida a través del PBI, registró una contracción de -11.1%, cifra exorbitante en comparación a los años posteriores, la cual fue explicada por factores exógenos a la actividad económica (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021). A partir de la pandemia generada por el coronavirus, se indujo el cierre general de las actividades que permitiera todo tipo de conglomeración ciudadana, tales como las reuniones, convenciones, eventos, entre más. Luego, se buscó promover la reactivación de los diferentes sectores que movían la economía nacional, uno de los cuales fue el gastronómico.

Estas iniciativas tienen el objetivo de reconocer, revalorar, contribuir al posicionamiento de las cocinas regionales del Perú y difundir la identidad cultural a través de la comida autóctona. En este contexto, una de las iniciativas más importantes y recientes es la dictaminada por MINCETUR, a partir del Decreto Supremo N° 009 - 2022, el cual indica que, la segunda semana de setiembre de cada año, será denominada “Semana de la cocina peruana” (El Peruano, 2022). Con esto se pretende fomentar el cuidado de la tierra, preservación de las técnicas culinarias y el fortalecimiento de la identidad de las regiones del país.

En base a lo mencionado, se desarrolla “*Peruvian Culinary Experiences 2022*” a cargo de Promperú, evento que agrupa a empresarios del sector y compradores internacionales para generar inversión en la cocina nacional. A su vez, en el norte del Perú, como parte del reconocimiento de las picanterías y cevicherías, se realizó “Viajes del sabor”, espacio de intercambio de experiencias y promoción de las cocinas regionales. Este evento se realizó en Arequipa los días 24 y 25 de septiembre.

La Subgerencia de Turismo de la Municipalidad de Lima presentó un informe sobre las acciones realizadas en el año 2021 para impulsar la reactivación económica de la ciudad, destacando el papel fundamental de las ferias gastronómicas y artesanales. En este sentido, se resaltó la efectividad de la estrategia "Lima al Aire Libre", la cual incluye más de 220 ferias gastronómicas y artesanales que generaron un total de 1,429,751 soles, contribuyendo así a la revitalización del sector turístico (2022). Además, a través del Decreto de Alcaldía N° 17-2021, se establecieron 31 terrazas gastronómicas en el Centro Histórico como medida complementaria para impulsar la actividad turística y gastronómica en la zona.

Teniendo en cuenta el movimiento gastronómico nacional en los últimos años, es importante mencionar los eventos que captaron la atención de grandes comensales y los cuales fueron considerados uno de los más grandes hasta la fecha: Perú, Mucho gusto y MISTURA. El primero es realizado por Promperú y reunió a 37,000 asistentes, generando un movimiento económico que superó los 7.8 millones de soles (PROMPERÚ, 2019). Este promueve la gastronomía a nivel nacional e internacional desde el 2006, por lo que sus visitantes fueron de ambos grupos, teniendo un 81% de asistentes nativos y 19%, extranjeros.

En el año 2019, durante la feria realizada en Ilo, la mayoría de los turistas nacionales que la visitaron era proveniente de Moquegua, representando el 66% del total, seguidos por arequipeños (12%), tacneños (12%), limeños (4%) y cusqueños (2%). Es relevante destacar que el gasto promedio por persona fue de cincuenta y dos soles. Además, dos de cada cinco peruanos indicaron haber visitado la feria en ocasiones anteriores, mientras que tres de cada cinco disfrutaron de la experiencia por primera vez.

En cuanto a los visitantes extranjeros, el 96% procedía de Chile, seguido por Bolivia, Colombia, Argentina y España. Dentro de los asistentes chilenos, el 80% llegó desde Arica, mientras que el resto lo hizo desde Santiago, Concepción, Valparaíso e Iquique. Entre ellos, el 88% mencionó que su principal motivo de visita a Moquegua fue para asistir a la feria "Perú, Mucho Gusto". Asimismo, el gasto promedio en la feria por persona fue de ciento once soles.

El evento MISTURA, considerado de alto impacto y relevancia, ha sido un referente en el ámbito gastronómico nacional. En 2010, el evento se centró en la temática de la gastronomía sostenible, enfocándose en la protección de la pesca en el mar peruano, y atrajo a 220,000 visitantes durante cinco días, consolidando su marca a nivel nacional. Al año siguiente, en 2011, MISTURA recibió 396,100 visitantes y contó con la participación de chefs internacionales, centrándose en la Amazonía peruana y en el "ceviche", plato emblemático del país.

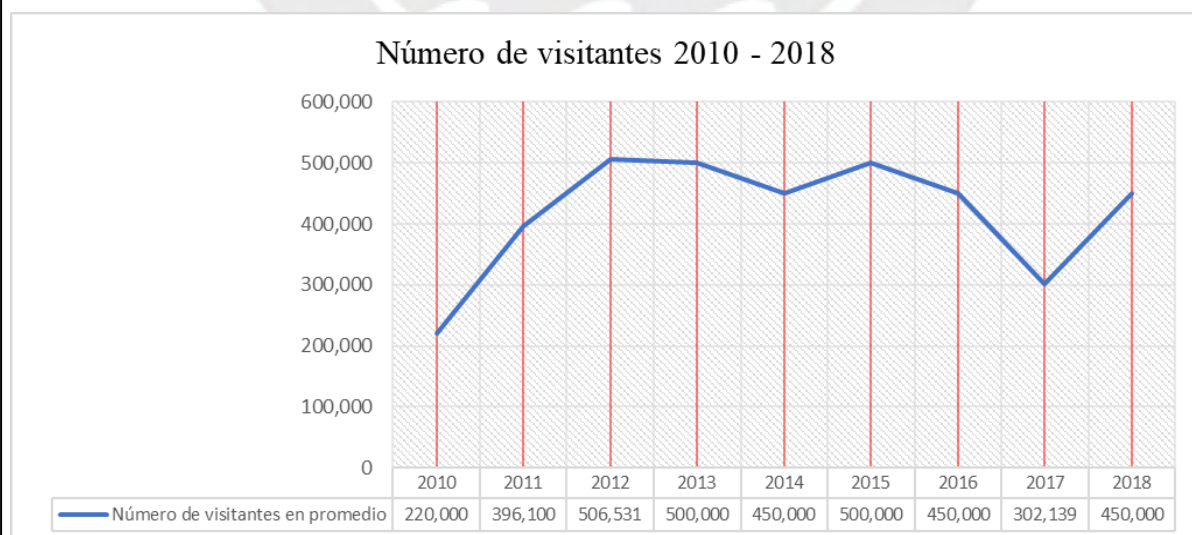
En 2012, la feria, que duró 11 días, se llevó a cabo en el Campo de Marte debido a la falta de un espacio designado para el evento. Este evento convocó a más de 506,531 asistentes y contó con la intervención de panaderos locales, además de una extensa selección de dulces provenientes de diversas regiones del país, formando parte del proceso productivo culinario. En 2013, con la temática de los platillos típicos regionales, la feria atrajo a 500,000 visitantes en la Costa Verde.

En 2014, la feria MISTURA atrajo a 450,000 personas y contó con la participación de 300 emprendedores locales junto con 192 puestos de alimentos, poniendo énfasis en la filosofía "slow food", que promueve la calidad, la sostenibilidad y la equidad en la gastronomía. En 2015, el evento superó los 500,000 asistentes y destacó por la incorporación de food trucks y una amplia selección de cervezas.

En 2016, MISTURA cambió de ubicación y recibió a más de 450,000 visitantes, centrándose en la cocina milenaria del Perú e incluyendo eventos culturales, espacios públicos y la venta de insumos. En 2017, la feria se trasladó al distrito del Rímac, donde recibió a un público más amplio interesado en la gastronomía, la música y el folclore nacional, aunque la asistencia disminuyó a 302,139 visitantes.

En 2018, MISTURA regresó a la Costa Verde con la temática de las comidas regionales y los licores nacionales, atrayendo a más de 450,000 visitantes. Gracias a estos encuentros, MISTURA se estableció como la feria culinaria más relevante de América Latina, obteniendo reconocimiento a nivel global.

Figura 12: Mistura: Promedio de asistencia al evento, 2010-2018 (personas)



Adaptado de Ponce, 2021

Uno de los inconvenientes más significativos del evento fue la deficiente organización y la falta de determinación al seleccionar un lugar apropiado y permanente para su realización. Con el transcurso de los años, se evidenció una inversión elevada pero mal planificada, a pesar de los considerables ingresos generados por la venta de entradas. **La tabla 14** presenta el retorno sobre la inversión (ROI) obtenido a partir del costo de las entradas en cada edición.

Tabla 14: Mistura desde sus inicios hasta su última presentación. ROI: solo de ingresos por venta de tickets.

Año	Nombre	Temática	Visitantes	Lo nuevo	Ubicación	Inversión	Precio de la entrada	Ingresos por feria	ROI*
2008	Perú mucho gusto	Gastronomía peruana	Adultos: 14,578	Participación en la feria Madrid fusión	*Cuartel San Martín-Miraflores *Madrid fusión	S/ 85,349	Adultos: S/ 20	S/ 291,598	276%
			Niños: 2,977				Niños: 7,8	S/ 24,432	
			Canjes: 5,556				Canjes: 0	S/ 0	
2009	MISTURA	Biodiversidad pesquera	150,000	Cambio de Marca "Mistura"	Parque de la exposición	S/ 82,411	Entrada general: S/ 20	S/ 3 000,000	3,540%
2010		Sostenibilidad gastronómica	220,000	La papa nativa	Parque de la exposición	S/ 72,212	Entrada general: S/ 20	S/ 4 400,000	5,993%
2011		Biodiversidad amazónica	306,100	Frutas emblemáticas y ceviche	Parque de la exposición	S/ 75,000	Entrada general: S/ 20	S/ 7 022,000	10,463%
2012		Todas las sangres	506, 531	Inclusión	Campo de Marte	S/ 91,200	Entrada general: S/ 20	S/ 10 130,620	11,008%
2013		Dulces de antaño	545,000	Pisco peruano	Costa verde	S/ 10 320,000	Entrada general: S/ 20	S/ 10 900,000	5,6%
2014		Biodiversidad y nutrición	450,000	Slow food	Costa verde	S/ 8 000,000	Entrada general: S/ 20	S/ 9 000,000	12,5%
2015		Gastronomía artesanal	450,000	Food trucks y cervezas	Parque de la reserva	S/ 1 800,000	Entrada general: S/ 20	S/ 9 000,000	400%
2016		Cocina milenaria	450,000	Cocina regional	Costa verde	S/ 1 450,000	Entrada promedio: S/ 22	S/ 9 900,000	582,8%
2017		Cocina regional	302,139	Conciertos	Club Revólver Rimac	S/ 70,000	Entrada promedio: S/ 20	S/ 6 042,780	8,532,5%
2018		Sostenibilidad	287,000	Pisco y comidas regionales	Costa verde	S/ 3 000,000	Entrada: S/ 20	S/ 5 740,000	91,3%

Fuente: Apega, 2018

Al comparar ambos eventos que obtuvieron un gran alcance de visitantes durante los años en los que se desarrolló (**tabla 15**), se observa que Mistura posee un nivel más alto en cuanto a participación de mercado, posición financiera, lealtad del cliente y cualificación del personal. Asimismo, mantienen una calificación similar en la calidad del producto y un número menor en competitividad de precios en comparación a competidor directo Perú, Mucho Gusto.

Tabla 15: Perfil comparativo entre Mistura y Perú, Mucho Gusto

Factores críticos para el éxito	Peso	Importancia	Mistura		Perú Mucho Gusto	
			Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Participación en el mercado	0.1	1	5	0.5	3	0.3
Competitividad de precios	0.1	2	4	0.4	5	0.5
Posición financiera	0.1	6	4	0.4	3	0.3
Calidad del producto	0.3	3	4	1.2	4	1.2
Lealtad del cliente	0.2	4	5	1	4	0.8
Cualificación del personal	0.2	5	5	1	4	0.8
TOTAL	1		27	4.5	23	3.9

Adaptado de Ponce, 2019

Asimismo, dentro del panorama de eventos gastronómicos en el Perú, el Matsuri AELU, organizado por la Asociación Estadio La Unión (AELU), se destaca como una celebración única que integra la riqueza cultural y culinaria de la comunidad nikkei en el país (Revista Política Internacional, 2023, p. 268). Este festival, inspirado en las tradiciones japonesas, es un evento anual que reúne a miles de asistentes para disfrutar de una experiencia cultural integral que incluye danzas tradicionales, espectáculos artísticos, exhibiciones de artes marciales y una amplia oferta de platillos japoneses. Entre las especialidades más reconocidas se encuentran el ramen, sushi, takoyaki, gyozas y otras preparaciones que combinan técnicas e insumos locales e internacionales, reflejando la fusión cultural entre Perú y Japón. El Matsuri AELU no solo promueve la preservación y difusión de las tradiciones japonesas en el Perú, sino que también fortalece la diversidad gastronómica nacional, convirtiéndose en un espacio de encuentro para la comunidad nikkei y el público general interesado en esta rica herencia cultural.

A continuación, la **tabla 16** presenta una enumeración de los principales eventos gastronómicos y festivales que tienen lugar en el Perú. Se destaca que, en cada distrito, se lleva a cabo una feria que incluye artesanías, platos típicos y productos autóctonos.

Tabla 16: Perú: Principales ferias y festivales gastronómicos, 2018

Ferias gastronómicas	Lugar de realización
Tarapoto, capital gastronómica de la Amazonia	Tarapoto - Amazonas
Festival de la Gastronómico Moche.	Lambayeque
Festival Regional de la Chicha.	Lambayeque

Tabla 16: Perú: Principales ferias y festivales gastronómicos, 2018 (continuación)

Ferias gastronómicas	Lugar de realización
Concurso Gastronómico: Rescatando la Gastronomía Moche.	La Libertad
Primer Festival del Loche.	Lambayeque
Feria del Lechón	Chupaca - Junín
Festigloton Arequipeño	Arequipa

Fuente: Huaytalla, 2018

2.2. Eventos gastronómicos en Cusco

En este apartado se muestran aquellos eventos gastronómicos desarrollados en todas las ciudades de Cusco, lo que permite conocer los aspectos más relevantes de cada uno de estos.

La demanda de gastronomía en Cusco ha experimentado un crecimiento gradual, impulsado por la apertura de establecimientos que ofrecen comida típica y la organización de ferias gastronómicas por parte de emprendedores locales. Urquillos, un distrito de Huayllabamba conocido por producir el mejor maíz blanco del mundo, ha sido designado como la "Capital Mundial del Maíz Blanco" (Gil, 2020). Este lugar es visitado por turistas nacionales e internacionales, pues forma parte de los Caminos del Inca. Los habitantes de Urquillos promocionan la gastronomía como un producto turístico en diversas ferias y festivales gastronómicos locales, como el "Festival del Choclo en Huayllabamba", la "Expo feria de Urquillos", la "Feria gastronómica del cuy al palo en Lamay" y "Cusco come pota".

El primero, el Festival del Choclo, es realizado en Huayllabamba, Cusco. Concha, escritor Huayllabamba (Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021) menciona que las características del lugar son las propicias para la obtención de este maíz, pues la zona posee buenas tierras y abundancia en agua, esto permite que el crecimiento del maíz, en cuanto calidad y tamaño, sea el mejor de todo América. Asimismo, se relata que el hacendado Espejo lleva el producto a un evento realizado en Francia en el año de 1937, obteniendo el premio de mejor maíz del concurso (observar en **figura 13**).

Figura 13: Diploma de medalla de oro en la Exposición Internacional de Artes y Técnicas



Fuente: Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021

Rodríguez, agricultor de Huayllabamba, indica que sus ancestros le enseñaron a preparar las semillas, previo a su siembra, proceso que se inicia con la desinfección de las semillas a partir de la mezcla del producto con insectos llamados gorgojos. Luego de ello, esta debe ser mezclada con orina de murciélago, después se extiende el producto sobre una tela para que pueda ser secado con los rayos del sol y, finalmente, se procede al sembrado de las semillas ya secas. Sin embargo, antes de continuar con este proceso es necesario preparar la tierra para su correcto uso, para lo cual se realiza surcos sobre el suelo con la ayuda de sus propios animales, en este caso vacas, para un labrado más sencillo y veloz, a su vez se realiza el abono del suelo durante el mismo viaje. Todo ello se realiza en lapsos de una hora, pues el agricultor afirma que el animal debe descansar cada cierto tiempo (Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021).

Luego de la siembra se realiza la cosecha, proceso que es relatado por Romero, agricultor de Huayllabamba (Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021) indica que, ya teniendo el producto extraído, se deja secar en la pampa que fue cultivada durante una semana. Luego es deshojado y llevado a un tendal a continuar el proceso de secado; después de ello, se realiza el desgrane con personal calificado; y, posteriormente, se busca a un comprador o exportador de confianza. Este producto puede ser utilizado para diversos fines, por ejemplo, alimento animal, consumo personal (**ver tabla 17**) y polinizador.

Tabla 17: Tipos de maíz

Nombre	Características
Chullpi	Exclusivo para realizar cancha serrana
Pescorunto	Agradable para realizar la cancha serrana
Maíz Morado	Exclusivo para realizar chicha
Maíz blanco	8 hileras y de gran tamaño. Ganador del concurso en Francia
Ubinas	Maíz amarillo
Sol de oro	Granos pequeños y con gran cantidad de proteínas. Especial para alimentar a animales (pollos).
La granada	Maíz trabajado en Maras
Chaminco	Maíz que contiene los genes de las variedades de maíces, inclusive el maíz blanco se encuentra en él.

Adaptado de Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021

Figura 14: Tipos de maíces



Fuente: Municipalidad Distrital de Huayllabamba, 2021

El proceso de cultivo, extracción y venta es considerado una fiesta regional, y es por ello que es celebrado con danza, poesía y dibujos. Victor Tito Tupayachi, alcalde de

Huayllabamba 1987-1989, fue el primer personaje que impulsó esta festividad, debido a que fue el pionero en complementar el proceso de cosecha con la música (zampoña). A esto se le sumó los recitales de poemas, inicialmente en castellano, luego en quechua a pedido de los espectadores y, después, se realizó el Concurso del Maíz, para conocer a los mejores agricultores del pueblo, teniendo a jurado invitados a agrónomos de la Universidad de Cusco y a técnicos de la Región Inca.

El segundo es la “Expoferia de Urquillos”, en la cual se realiza una presentación de los productos más cosechados en la zona, platos típicos, bebidas tradicionales, productos hechos a mano y presentaciones artísticas, como por ejemplo presentaciones poéticas y danzas grupales. A partir del vídeo (Neto Producciones, 2017), se aprecia que el evento inicia con el canto del Himno Nacional. Luego, se realiza un saludo especial a todas las autoridades de la comunidad; después, se prosigue con la presentación de números de poesías realizado por los niños de la comunidad; posterior a ello, el evento continúa con danzas típicas de la zona; y, seguidamente, se realiza un acto ceremonial para iniciar la exposición de los mejores insumos, productos y platillos del lugar.

Los más resaltantes son los diferentes tipos de maíces, trigos, papas, olluquito, maíz amarillo, canela, palta imperial y quesos y, asimismo, presentan productos hechos a mano, tales como chalinas, chompas, gorros, monederos, pulseras, muñecos, carteras, instrumentos, pinturas, llaveros, entre más. También presentan sus platos típicos realizado a base de quinua, como, por ejemplo, la sopa tradicional con chicha y, a su vez, se realiza degustaciones de los postres tradicionales como la miel de membrillo, quinua de leche, mazamorra a base del maíz morado acompañado de membrillo y jugo de limón, pastel de choclo, crocante de lúcuma, compota de níspero, pudín de quinua, tarta de aguaymanto, tres leches de quinua, cheesecake de sauco con base de kiwicha y pastel de zanahoria. Por otro lado, se presentan los platos de fondo, tales como la pachamanca y el rocoto relleno, y también cuentan con bebidas a base de hierbas medicinales, como por ejemplo el mate de manzanilla, menta, apio, muña, coca y toronja, los cuales ayudan la digestión. Este evento finaliza con las palabras de agradecimiento de las autoridades de Urquillo y de los pobladores asistentes.

Figura 15: Expoferia de Urquillos - Preparación del plato Pachamanca



Fuente: Neto Producciones, 2017

El tercer evento culinario de relevancia tiene lugar en la comunidad de Lamay Qosqo, dentro del distrito de Lamay, y es conocido como la Feria Gastronómica del Cuy al Palo. Esta feria tuvo sus inicios en 2008 de la mano de Eufemia Flores Vásquez, su fundadora, quien comenzó a popularizar el plato típico tradicional de la zona. Esta iniciativa permitió que su negocio creciera y atrajera a un mayor número de clientes, contribuyendo así a la promoción de este producto nacional. Posteriormente, según Huamaní y Tilca (2020), se estableció la asociación culinaria denominada Asociación Gastronómica Santa Rosa de Lamay Qosqo. En 2016, los fundadores de esta asociación participaron en la feria gastronómica MISTURA 2016 con el nombre de CUYASSIC PARK, presentando su propuesta gastronómica y contribuyendo así a la promoción de la gastronomía local a nivel nacional e internacional (Milagros L, 2017). Morales indica en una entrevista que el plato nació en la ciudad de Pucyura - Anta en el año 2014, durante esta época se preparaba únicamente cuy al horno. Luego, la pareja decide movilizarse a la ciudad de Lamay, pues se deseaba conocer cómo es que se realizaba la preparación y qué técnicas ancestrales se utilizaban para la obtención del plato bandera de la ciudad: cuy al palo. En esta ciudad conocen el valor de esta carne, pues se señala que esta posee 27% de proteínas, 0% de colesterol y su consumo evita el desarrollo de células cancerígenas. Asimismo, relata que dos cocineros, pertenecientes a Mistura, de forma incógnita, visitaron CUYASSIC PARK en Lamay para conocer el platillo bandera que ya había obtenido un renombre entre los visitantes, en base a esta experiencia grata son invitados a participar en el 2016 a Mistura.

Figura 16: Cuyassic Park en Mistura - 2016



Fuente: Youtube. Milagros, 2017

El cuarto festival gastronómico destacado fue "Cusco come pota", organizado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) a través del Programa Nacional "A Comer Pescado", celebrado en la plaza Tupac Amaru de Wanchaq, Cusco (PRODUCE, 2015). Durante este evento, los participantes tuvieron la oportunidad de apreciar la versatilidad de la pota a través de diversas preparaciones culinarias, como anticuchos de pota, causa de pota, cau cau de pota, escabeche de pota y ceviche de pota. El chef Javier Arévalo, ganador de Mistura 2009, lideró una clase demostrativa para enseñar técnicas adecuadas de preparación de la pota. Asimismo, reconocidos restaurantes e institutos gastronómicos de la ciudad participaron en el festival, ofreciendo degustaciones de sus innovadoras recetas. Además, se ofreció la pota a un precio accesible para todos los asistentes, desde S/. 1.50 el kilo, con el objetivo de promover su consumo y conocimiento culinario.

Figura 17: Feria de “Cusco come pota” - Clase demostrativa



Fuente: Youtube. Kalu Montoya, 2022

Finalmente, el quinto evento es el Festival Gastronómico de Chiriuchu en la plaza San Francisco como parte de la ceremonia del Inti Raymi. En este se celebra la preparación del plato bandera de la ciudad del Cusco, que se sirve frío y lleva todo tipo de carne, como por ejemplo cuy, gallina, cerdo y res, acompañado de una gran variedad de queso, el cual tiene un precio de 30 soles. Los cocineros relatan el significado del nombre del plato: Chiri, frío; y Uchu, picante (Kalu Montoya, 2022). Es importante indicar que a esta celebración asisten turistas nacionales e internacionales, debido a la popularidad mundial del evento principal del que forma parte: Ceremonia del Inti Raymi.

Figura 18: Festival Gastronómico de Chiriuchu - Plaza San Martín Cusco



Fuente: Youtube. Reportaje: Latina Noticias Medio Día. Kalu Montoya, 2022

En base a lo expuesto, se puede apreciar la variedad de eventos gastronómicos que se realizan en la ciudad del Cusco y en las pequeñas comunidades del departamento y, asimismo, se evidencia la acogida de los visitantes y la intervención estatal en cada uno de ellos. Luego de mostrar la gran variedad de actividades realizadas en esta ciudad, la investigación procederá a evidenciar el trabajo desarrollado por el sujeto de estudio, sus inicios, los eventos más resaltantes que ejecutó y los agentes interesados con los que se rodea.

3. Caso de estudio: Hidden Treasure Peru

En este subcapítulo, se describe al agente de estudio: *Hidden Treasure Peru*. Este se subdivide en historia, ventaja competitiva, cadena de valor y grupo de interés de la empresa.

3.1. Historia de Hidden Treasure Peru

En este apartado se detalla el origen de la empresa, los motivos que impulsaron su creación y los hitos más significativos alcanzados hasta la fecha. Además, se exponen su misión, visión y valores corporativos, elementos fundamentales para entender su filosofía organizacional y enfoque estratégico. También se analizan sus principales competidores, la caracterización de su base de clientes y los factores contextuales clave que permiten comprender en profundidad las particularidades de su perfil organizacional. Este análisis integral busca proporcionar una visión clara y fundamentada sobre la posición y el rol de la empresa en su sector.

Hidden Treasure Peru (HTP) tiene como misión principal la organización de eventos culturales innovadores y disruptivos en espacios poco convencionales dentro de las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa e Ica. A través de estas actividades, la empresa busca enriquecer la experiencia de los turistas que visitan estas regiones, incentivándolos a explorar más allá de destinos tradicionales como Machu Picchu. Este enfoque promueve un conocimiento más profundo y diverso del Perú, destacando su riqueza cultural y patrimonial.

La visión de HTP se alinea con este propósito, orientándose a inspirar a los turistas a regresar al país para descubrir los "tesoros escondidos" que ofrece. Con este objetivo, la empresa desarrolla festivales, ceremonias, actividades y eventos que generan un impacto memorable, caracterizado por un "efecto wow" que sorprende y deleita a los asistentes. HTP se distingue por su compromiso con valores fundamentales como la confianza, la calidad, la innovación y la responsabilidad, atributos que ha consolidado a lo largo de su trayectoria, y que se reflejan en su capacidad para ofrecer experiencias culturales de alto nivel.

La empresa fue fundada en el año 2007, a partir de una idea de negocio que surgió tras la experiencia laboral de su gerente en los Estados Unidos durante el año 2005. Según relata Flórez (comunicación personal, 2 de noviembre de 2022), durante su estancia en ese país, realizó consultas a sus compañeros de trabajo sobre sus conocimientos acerca de la cultura peruana. La mayoría manifestó haber oído hablar únicamente del santuario histórico de Machu Picchu. Este hallazgo puso en evidencia que, pese a la existencia de iniciativas como las de PROMPERÚ, orientadas a organizar eventos en monumentos y espacios históricos para promover su reconocimiento internacional, el conocimiento sobre otros aspectos del patrimonio cultural peruano seguía siendo limitado. Con base en esta observación, surgió la idea de negocio orientada a revalorizar la riqueza cultural de Perú mediante la realización de eventos en ciudades como Cusco, Lima, Arequipa e Ica. Inicialmente, se estableció un local en Cusco para organizar eventos culturales. Sin embargo, este enfoque inicial enfrentó diversas dificultades operativas, tales como la baja frecuencia de eventos y la desconfianza de las agencias debido a la falta de trayectoria de la empresa en el mercado. Estas limitaciones llevaron a que, en 2009, la empresa, conocida en ese momento como HTP, enfrentara una quiebra.

Frente a este escenario, se optó por reformular el enfoque empresarial, y en 2010 la compañía evolucionó hacia una agencia dedicada a la planificación de eventos personalizados en distintas zonas de Cusco. Este nuevo modelo incluyó la oferta de servicios complementarios, con el objetivo de expandir la cartera de clientes y dar a conocer espacios poco explorados de la cultura peruana. Para el año 2012, se implementaron servicios adicionales, como catering y espectáculos personalizados, con el fin de fortalecer su propuesta de valor y posicionarse en el mercado como una opción innovadora en la promoción de la cultura peruana a través de experiencias personalizadas.

Para entender las particularidades de Hidden Treasure Peru (HTP) como sujeto de estudio, es crucial considerar varios factores contextuales que influyen en su dinámica y diferenciación dentro del sector turístico y gastronómico de Cusco.

En relación con la competencia y diferenciación en el mercado, Hidden Treasure Peru opera en un entorno altamente competitivo, donde Cusco Restaurants, una corporación consolidada desde 1998 y conformada por ocho restaurantes emblemáticos (Kion, Limo, Calle del Medio, Inkagrill, Incanto, Pachapapa, Green Organics y MAP Café), representa una referencia importante en el sector. Aunque Cusco Restaurants se enfoca exclusivamente en servicios de catering y experiencias culinarias, HTP se distingue al ofrecer un enfoque integral que combina la gastronomía con actividades complementarias. Estas incluyen shows personalizados, clases de cocina, cenas de gala y decoración temática en espacios

atractivos, lo que le permite posicionarse en un segmento único del mercado que abarca tanto el entretenimiento como la cultura gastronómica.

Sobre la diversificación de Servicios, a diferencia de los competidores que se concentran en la prestación de servicios tradicionales de catering, HTP se especializa en experiencias personalizadas que integran elementos culturales y artísticos. Esta diversificación responde a una demanda creciente por experiencias turísticas más completas y exclusivas, especialmente en un destino como Cusco, donde el turismo cultural y gastronómico tienen un gran peso en la economía local.

3.1.1. Entorno Económico y Turístico Local.

Cusco, como epicentro turístico del Perú, atrae a un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales interesados en explorar su patrimonio cultural y su oferta gastronómica. HTP ha identificado esta oportunidad para posicionarse como un referente en eventos gastronómicos que no solo promueven los productos locales y la cocina peruana, sino que también integran aspectos culturales que enriquecen la experiencia turística.

3.1.2. Entorno Económico y Turístico Local.

Cusco, como epicentro turístico del Perú, atrae a un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales interesados en explorar su patrimonio cultural y su oferta gastronómica. HTP ha identificado esta oportunidad para posicionarse como un referente en eventos gastronómicos que no solo promueven los productos locales y la cocina peruana, sino que también integran aspectos culturales que enriquecen la experiencia turística.

3.1.3. Preferencias del Mercado y Dinámica del Consumidor.

Según datos proporcionados por la organización, HTP realiza encuestas de opinión para entender las demandas y aspiraciones de los visitantes. Estos estudios revelan una preferencia marcada por experiencias integradas que combinan gastronomía, cultura y entretenimiento. Este enfoque basado en las expectativas del cliente es un pilar fundamental en la estrategia de diferenciación de HTP.

3.1.4. Capacidades Operativas y Relaciones Estratégicas.

Hidden Treasure Peru cuenta con la capacidad de gestionar múltiples aspectos de la cadena productiva, desde la selección de ingredientes locales hasta la logística y presentación de eventos. Además, mantiene relaciones estratégicas con proveedores

locales, chefs destacados y escuelas de cocina, lo que refuerza su propuesta de valor al tiempo que fomenta la sostenibilidad y el desarrollo local.

3.1.5. Adaptación al Contexto Postpandemia.

En un contexto posterior a la pandemia, donde la industria turística y gastronómica enfrenta desafíos significativos, HTP ha implementado estrategias de innovación para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado. Esto incluye medidas de bioseguridad, opciones de servicios en espacios abiertos y un enfoque renovado en la personalización, que se alinean con las tendencias globales del sector.

Estos factores contextuales resaltan las particularidades de *Hidden Treasure Peru* como un actor innovador en la industria gastronómica y turística de Cusco, marcando la diferencia respecto a sus competidores y atendiendo a las expectativas cambiantes de un público diverso.

Los principales clientes de *Hidden Treasure Peru* (HTP) están vinculados a una importante agencia que integra diversas organizaciones más pequeñas. Entre las más destacadas se encuentran South America Tours y Amahuaca. La primera atiende principalmente a turistas provenientes de Estados Unidos, mientras que la segunda se especializa en el mercado francés. Según lo señalado por el gerente de HTP durante una entrevista (Flórez, R., comunicación personal, 2 de noviembre de 2022), la empresa ha desarrollado eventos de gran envergadura que reflejan su capacidad operativa y su enfoque en la personalización de experiencias.

Uno de los hitos más relevantes fue la organización de tres grandes eventos dirigidos a un grupo de 300 visitantes franceses en octubre de 2022. Este grupo, vinculado a una empresa del sector de la construcción en Francia, llegó a Cusco a través de la intermediación de la agencia Amahuaca. Los eventos, realizados entre los días 20 y 23 de octubre, se llevaron a cabo en seis sesiones con una participación de 40 a 50 personas por evento, adaptándose a las necesidades específicas del cliente. Entre las actividades destacadas, se incluyó un almuerzo a orillas de la laguna Piuray en Chinchero (**ver figura 19**), una experiencia diseñada para resaltar el entorno natural y cultural del lugar. Este caso ilustra la capacidad de HTP para gestionar eventos personalizados que integran elementos culturales y paisajísticos, consolidando su posición en el mercado como proveedor de experiencias turísticas únicas y de alta calidad.

Figura 19: Almuerzo a las orillas de la laguna Piuray, Chincheros



Fuente: Video publicitario de Hidden Treasure Perú. Octubre, 2022

Durante este evento, todos los visitantes fueron recibidos muy animosamente por los pobladores nativos, quienes se encontraban vestidos con trajes típicos de la ciudad; sumado a ello se realizó clases de aguaymanto sour con 2 a 3 voluntarios por equipo; también, se ofreció comidas tradicionales (platos de fondo y postres), shows en vivo con instrumentos como la quena y zampoña, espacios para fotografías con auquénidos, degustación de bebidas alcohólicas y venta de *souvenirs*.

El segundo incluyó la puesta en escena de una cena en el convento de Cusco, según el video compartido personalmente por Floréz (**ver figura 20**), se evidencia la realización de un evento de gala en la cual se ofrece aperitivos, platos de entrada, platos fuertes y postre.

Asimismo, se realizó un recorrido por el lugar con un respectivo guía para que pueda explicar sobre los acontecimientos vividos en el lugar, donde también se visualiza la presencia de una orquesta acústica, tales como el violín, arpa y guitarra. Floréz indica que la inversión para la realización de estos eventos fue de 100,000 dólares y su ganancia fue de 50,000 dólares, es decir, el 50% (Floréz, R., comunicación personal, 2 de noviembre de 2022).

Figura 20: Cena de gala en el convento de Cusco.



Fuente: Video publicitario de Hidden Treasure Perú. Octubre, 2022

El segundo evento realizado por HTP fue el CADE de Urubamba, el cual fue realizado para 800 personas para cada uno de los 4 eventos realizados, es decir, un total de 3,200 asistentes. Este fue realizado en el 2010 y quien solicitó el servicio fue una empresa productora de Lima. Asimismo, se contó con el apoyo de auspiciadores, tales como Banco Central del Perú (BCP), Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya (BBVA) y Backus, eran ellos quienes patrocinaban cada uno de los almuerzos y cenas. La labor de HTP fue proporcionar shows en los espacios de compartir, creando diferentes temáticas para cada uno de ellos. Se indicó que la inversión en cada uno de estos alcanzaba una suma entre 100,000 y 120,000 soles y se obtuvo una ganancia del 60%, o sea, entre 60,000 y 72,000 soles (Flórez, R., comunicación personal, 2 de noviembre de 2022).

El tercer evento fue realizado para la Universidad de Nueva York (NYU), específicamente para los alumnos de Negocios en pregrado. La agencia que concretó el acuerdo con HTP fue Condor Travel. Este acogió a 220 participantes por cada año: el primero fue en el 2018, el segundo en el 2019 y el tercero iba a ser realizado en el 2020, pero por las restricciones pandémicas ya no pudo concretarse. Este evento consistió en la realización de un *Team Building* en Mamacona (Lima), en el cual se ejecutó una gymkana, es decir, se buscaba crear conocimiento a partir de los juegos. Uno de los más resaltantes y aclamados por los asistentes fue la elaboración de *quipus*, instrumento con el cual se llevaban las cuentas en el periodo incaico, hecho a base de hilos de lana de oveja y alpaca. Los estudiantes debían

crear historias con este instrumento y el juez, quien vestía como Inca, elegía al ganador y, luego de ello, se realizaron clases de cocina, en el cual se aprendía a preparar el ceviche. Cada uno de estos eventos tenían una duración de aproximadamente tres horas, debido a que, iniciaba a las tres de la tarde y concluía a las 6pm. Es necesario recalcar que HTP solo se encargó de la realización del *Team Building*, el almuerzo y cena en el lugar fueron realizados por otras entidades. Se indicó que la inversión en cada uno de estos eventos alcanzaba una suma de 40,000 dólares y se obtuvo una ganancia 20,000 dólares (Flórez, R., comunicación personal, 2 de noviembre de 2022).

Flórez durante su entrevista (comunicación personal, 2 de noviembre de 2022) que HTP recibe el dinero por la realización de todos sus eventos de forma anticipada para poder ejecutarlo de una mejor forma y no trabaja con empresas que ofrecen crédito por periodos de pagos amplios, tales como Alicorp, Gloria S.A. y más.

3.2. Ventaja competitiva de Hidden Treasure Peru

En este apartado se muestra cuál es la ventaja competitiva de la empresa y cómo la puesta en práctica les permite resaltar dentro del mercado en el que se desarrolla.

La ventaja competitiva surge cuando una empresa logra desarrollar o adquirir un conjunto específico de atributos que le permiten superar a sus competidores en el mercado. Asimismo, esto significa tener bajos costos, ventaja de diferenciación y una estrategia de enfoque exitoso (Porter, 2007). Si se lleva esta definición al plano de eventos culturales, se puede afirmar que para poseerla es necesario contar con estrategias resaltantes a los ojos de los turistas, ofrecer un servicio que supere sus expectativas y que deseen conocer más sobre la cultura peruana.

En HTP, consideran que el valor agregado es la construcción de experiencias disruptivas en espacios poco concurridos, pero que poseen gran carga cultural. También, se debe mencionar el manejo *inhouse* de todos los requerimientos para la creación de eventos, tales como servicio de toldos, vajilla, servicios higiénicos portátiles, mozos, cocineros y más, es decir, la empresa cuenta con todos estos servicios, pues consideran importante no tercerizar piezas claves de los eventos.

3.3. Cadena de valor de Hidden Treasure Peru

En esta sección se describe la cadena de valor de la empresa, abarcando desde los proveedores de sus proveedores hasta los clientes de sus clientes. Mayo (citado en Quintero y Sánchez, 2006) señala que el análisis de la cadena de valor es "una técnica original de Porter cuyo propósito es lograr una ventaja competitiva. Las actividades que generan valor

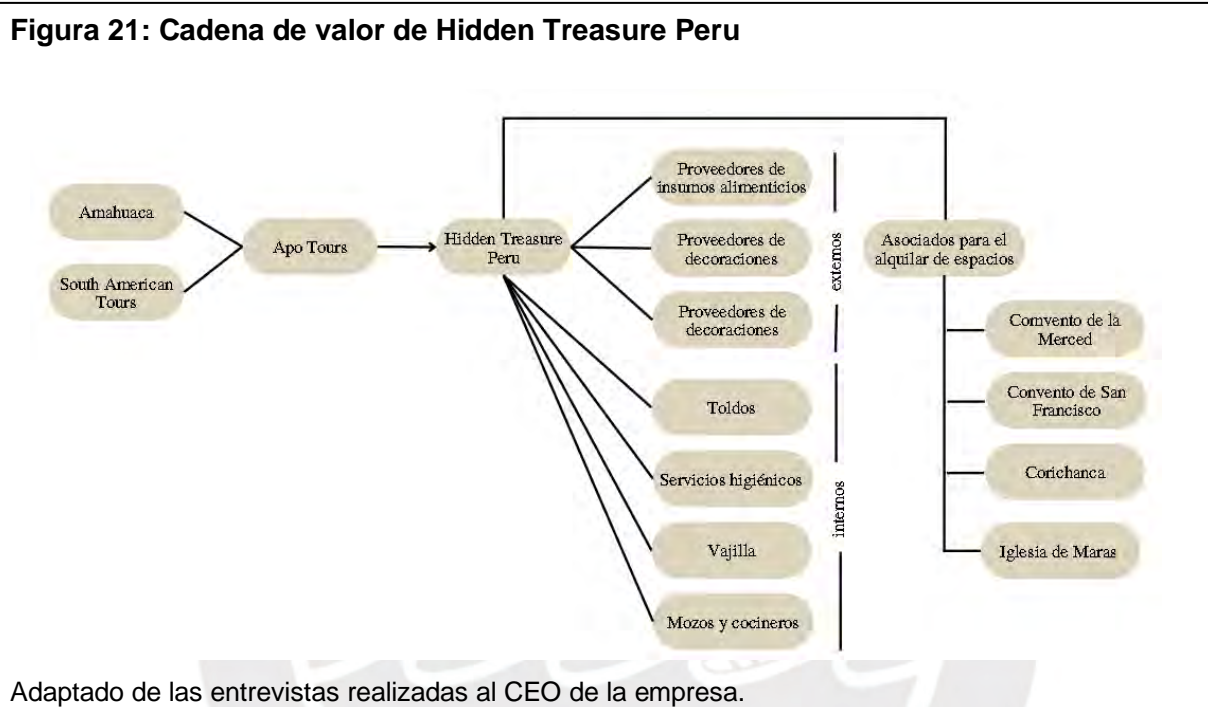
real son aquellas indispensables para ofrecer el resultado que el cliente espera" (p. 380). Desde este enfoque estratégico, Francés (2006) indica que la cadena de valor brinda "una estructura consistente para analizar la posición de la organización respecto a sus competidores, además de un método para establecer estrategias destinadas a lograr una ventaja competitiva duradera" (p. 146). De acuerdo con diversos expertos, el análisis de la cadena de valor se aborda estratégicamente desde el punto de vista de una sola organización, concentrándose en las actividades internas de la empresa y dejando de lado la integración de actores externos.

Llevando lo expuesto al plano de las empresas que realizan eventos culturales, se debe tomar en cuenta la logística interna con los proveedores, interesados y todo actor involucrado, la producción de los insumos a consumir, el marketing y promoción de los eventos o festividades en base a lo más utilizado por el público objetivo, el servicio post venta, para conocer el nivel de satisfacción de los turistas, el desarrollo tecnológico de la puesta en escena, la gestión de Recursos Humanos y las actividades a poner en práctica dentro del evento.

La cadena de valor de *Hidden Treasure Peru* posee dos segmentos, el primero está relacionado con la obtención de clientes y el segundo con la obtención de productos para el desarrollo de sus eventos. La obtención del primero se da a partir de la relación que la empresa posee con las agencias de viaje, como por ejemplo Apo Tours, organización que maneja a diferentes agencias pequeñas que trabajan con turistas en su mayoría extranjeros. Estas participan en ferias para que empresas como HTP se contacten con ella y puedan realizar un trabajo colaborativo de acuerdo con sus necesidades.

Una vez que la agencia ha evaluado la variedad de eventos o festivales para llevar a cabo, selecciona aquellos que considere más adecuados. Posteriormente, HTP contacta con sus proveedores para asegurar los recursos necesarios para la ejecución de estos eventos, que incluyen insumos alimenticios, flores, músicos, entre otros. Como se mencionó anteriormente, HTP mantiene en su inventario gran parte de los insumos necesarios, pues considera crucial no depender exclusivamente de proveedores externos. Una vez asegurados los insumos y los clientes, se busca el lugar apropiado para la realización del evento. Para esto, se contacta a agentes que alquilan espacios, como el Convento de La Merced, el Convento de San Francisco, el Coricancha, la Iglesia de Maras, el río Tío Bamba, entre otros. Según Flórez (comunicación personal, 2 de noviembre de 2022), una de las características más importantes de los trabajadores con los que se relaciona para la puesta en escena de eventos es la confianza.

Flórez indica que gran parte de sus asociados son sus amigos, pues en ellos confía mucho más: si bien, existe la posibilidad de que se comentan errores, estos son mínimos. Esta decisión fue a partir de las malas experiencias con sus proveedores previos, pues muchos de ellos no realizaban las tareas a tiempo, no lo apoyaron en momentos cruciales y eran muy poco profesionales. Por ello, HTP trabaja con individuos y empresas que transmitan confianza, valor relacionado directamente proporcional con los años en el mercado de dichas organizaciones, las cuales son mostradas en la **figura 21**.



Ya conociendo la cadena de valor de *Hidden Treasure Peru* y quienes lo conforman, se procede a explicar y detallar el grupo de interés que maneja la empresa, a partir de la realización de entrevistas realizadas con el gerente de la organización.

3.4. Grupo de interés de Hidden Treasure Peru

En este apartado se muestra cuáles son los grupos de intereses de la empresa, cuál es su relación con ellos y cómo se realiza satisfactoriamente un evento en base a esta sinergia positiva.

Donaldson y Preston (1995) y Mitchel, Agle y Wood (1997) conciben la gestión de interesados como una estrategia que describe el entorno de gestión predominante en una organización, así como los atributos de las relaciones que caracterizan a las partes interesadas. Estas partes interesadas abarcan desde los propietarios y clientes hasta las áreas de gestión financiera y contable, así como los empleados operativos y la comunidad en

general. Al identificar y comprender estas relaciones, es posible determinar las responsabilidades de cada parte y los impactos de sus acciones (Freeman et al., 2010).

Es sumamente importante poder reconocer estos actores dentro del marco de la gestión cultural, específicamente en la realización de eventos y festivales culturales, pues al tener definido el rol de cada uno de ellos se puede implementar estrategias de mejora y reducción de riesgo al momento de concretar una actividad. Esto le permite a la empresa tener un mejor control sobre cada uno de ellos y ofrecer un mejor servicio

Se dividió a los grupos de intereses de HTP en 6 grupos, basándonos en International Organization for Standardization (2015) - ISO 9001, a partir del testimonio del gerente Rodolfo Flórez, (comunicación personal, 2 de noviembre de 2022) debido a que la empresa no contaba con una definición de actores preestablecida.

Sus clientes principales son 2 agencias: **South America Tours** y **Amahuaca**. La primera es una agencia con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Colombia (observar en **figura 22**). Su compromiso es realizar un negocio de manera ética y justa, ayudar a preservar el patrimonio cultural e histórico de las comunidades locales, crear condiciones de trabajo beneficiosas para todos, usar los recursos naturales de la Tierra de manera responsable, proteger el medio ambiente, y proteger la imagen y la seguridad de sus clientes. Asimismo, en su portal web indican (South American Tours, s.f.) que sus estándares de calidad no se basan solo en una experiencia de viaje auténtica para sus huéspedes, sino también se centra en los intereses de los residentes. Es por ello que prefieren el uso de hoteles y alojamientos pequeños, administrados localmente, pues, de esta forma, se puede tener un mejor control.

Figura 22: Países en los que opera la agencia de South American Tours

Welcome to
South American Tours!
Your DMC in South America - exclusive partner for the travel industry.

Important:
As a pure B2B company we exclusively serve the travel industry!

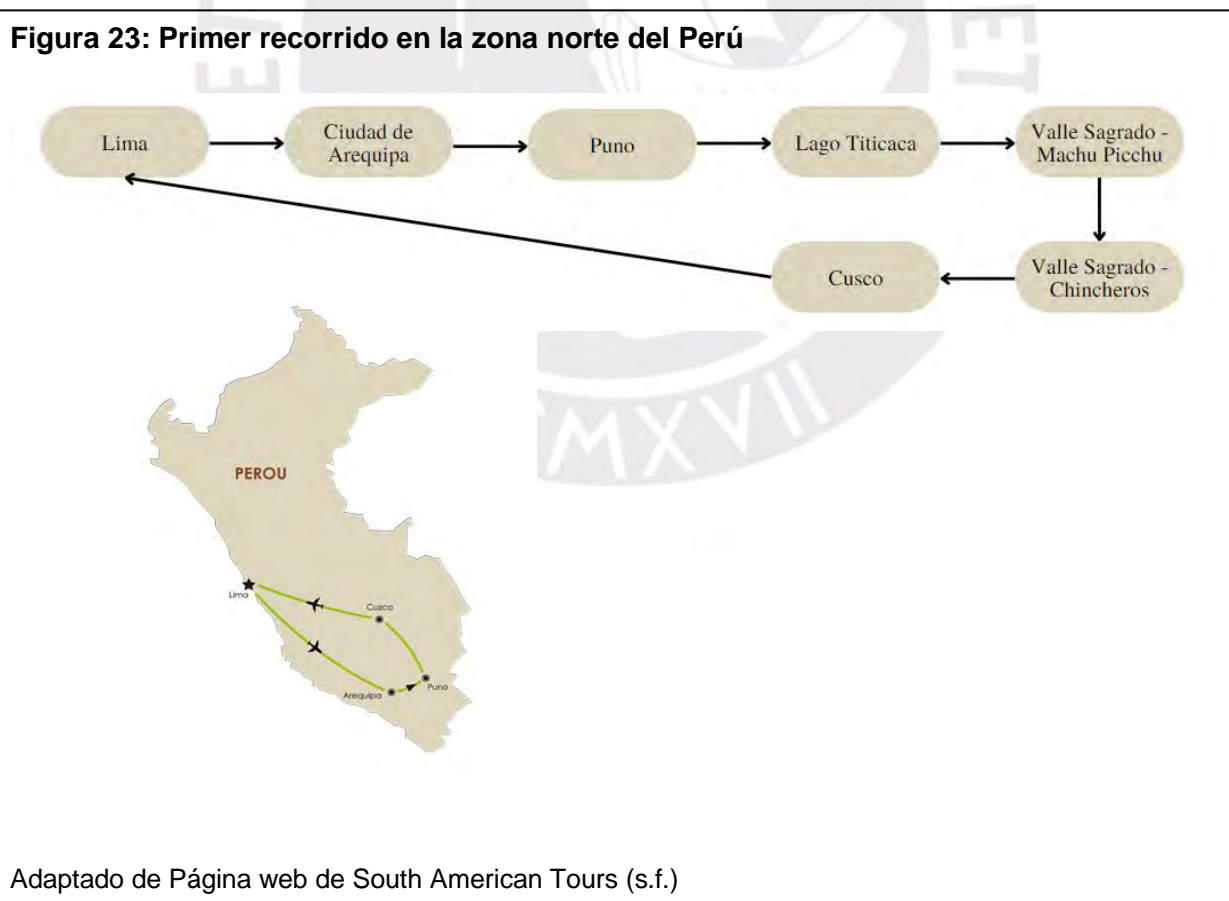
Colombia
Ecuador
Peru
Chile
Uruguay
Argentina
Brazil

SAT Global Sales Office
SAT Sales Office North America

Fuente: Página web de South American Tours (s.f.)

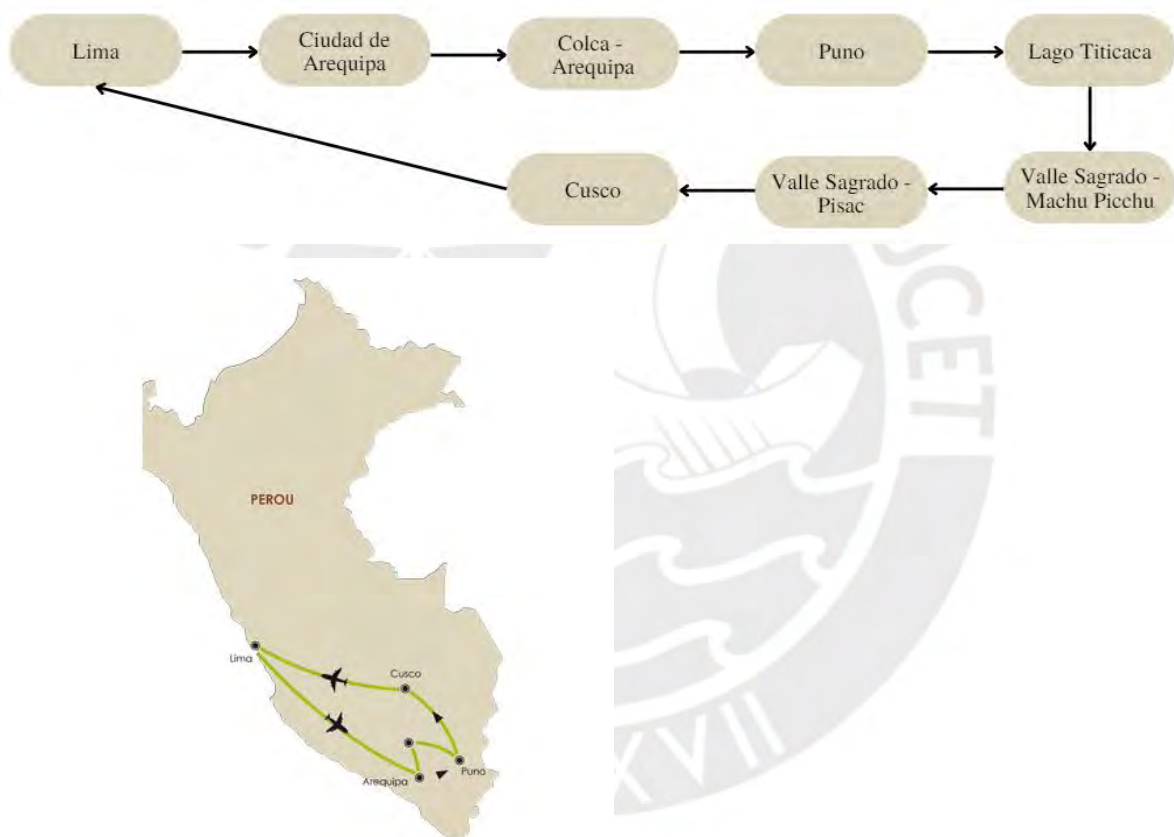
La visión de *South American Tours* según su página web oficial (s.f.) es el trabajo para poder consolidarse como el mejor tour operador receptivo regional de Sudamérica, para lo cual se cuenta con la participación activa de todos los colaboradores de *South American Tours*, siguiendo los estrictos criterios de rentabilidad, transparencia, tecnología, protección del medio ambiente y compromiso social. Su misión es crear experiencias únicas, que busquen enriquecer la vida de los viajeros, las comunidades locales y el personal de *South American Tours*, brindando un excelente servicio y cumpliendo los sueños de sus pasajeros con la creatividad necesaria. Finalmente, sus valores son la honestidad, respeto, compromiso, orientación al cliente y responsabilidad social y ambiental.

La segunda, es la agencia Amahuaca, que es una compañía de administración de destinos especializada en América del Sur y se encuentra activa en el mercado turístico profesional desde el 2003 (Amahuaca, s.f.). Asimismo, es capaz de proponer una amplia gama de servicios, desde lo más exclusivo para pedidos particulares, hasta programas no estandarizados, tales como reuniones internacionales o pre y post congresos. Foco importante para la empresa es poder centrarse en los deseos de sus clientes para la creación del mejor producto acorde al destino del turista. Sus destinos son Argentina, Brasil, Chile y Perú. En este último país, realiza 3 tipos de recorridos (**figura 23**, **figura 24** y **figura 25**).



El primer recorrido inicia en la ciudad de Lima, donde visitan la Plaza San Martín, la Catedral y la Iglesia de Santo Domingo; luego de ello se dirigen a la ciudad de Arequipa, aquí visitan la Plaza de Armas, la Catedral y el Convento de Santa Catalina; a continuación, se movilizan hasta el departamento de Puno, aquí realizan recorridos en la Laguna Lagunillas y en el Lago Titicaca; después, se ubican en la ciudad de Cusco, lugar en el cual los visitantes inician su recorrido en el Valle Sagrado – Machu Picchu; posterior a ello, acuden a Chincheros, la Catedral de Coricancha; y, finalmente, visitan el convento de Santo Domingo. Una vez finalizado este recorrido se dirigen a la ciudad de Lima y con ello culmina el circuito número uno.

Figura 24: Segundo recorrido en la zona norte del Perú



Adaptado de Página web de South American Tours (s.f.)

El segundo recorrido inicia en la ciudad de Lima, donde visitan la Plaza Mayor; luego se dirigen a la ciudad de Arequipa, lugar en el cual visitan el Valle del Colca; después, a Puno, sitio en el cual asisten al Lago Titicaca; posterior a ello, iniciar su retorno, visitando la ciudad de Cusco, donde se realizan cinco paradas: Valle Sagrado, Llachon, Machu Picchu, Pisac y Ollantaytambo. Finalmente, regresan a la ciudad, lugar en el cual los asistentes acuden a la

Fortaleza de Sacsayhuaman, Tambomachay, Qenqo y, por último, el complejo arqueológico de Pukapukara. Una vez finalizado este recorrido se dirigen a la ciudad de Lima y, con ello, culmina el circuito número dos.

Figura 25: Tercer recorrido en la zona norte del Perú



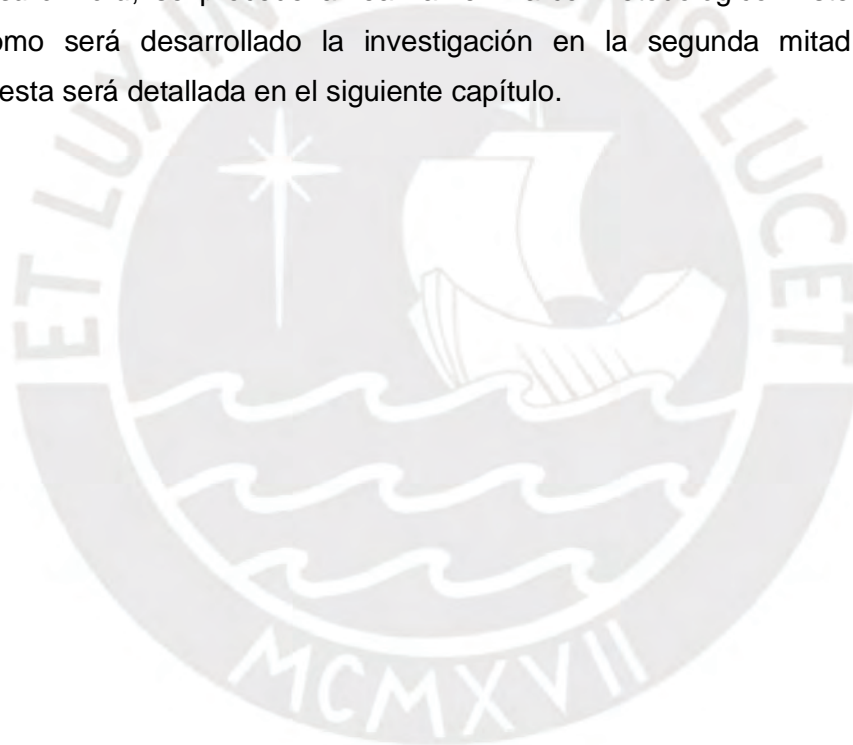
Adaptado de Página web de South American Tours (s.f.)

El tercer itinerario comienza en la ciudad de Lima, donde los visitantes exploran los distritos de San Isidro y Miraflores; en este último, se visita el Parque del Amor. Además, se recorren la Plaza San Martín, la Plaza Mayor, la Catedral y la Iglesia de Santo Domingo; posteriormente, se trasladan a la ciudad de Trujillo, donde comienzan su recorrido en la ciudadela de Chan Chan y las Huacas del Sol y la Luna; luego, se desplazan a la ciudad de Chiclayo, donde visitan la Tumba Real de Sipán; continúan su itinerario en Chachapoyas, donde exploran la fortaleza de Kuelap; finalmente, regresan a la ciudad de Jaén. Al completar este recorrido, se dirigen nuevamente a Lima, culminando así el circuito número tres.

Respecto a sus empleados, se considera a aquellos que trabajan directamente para la empresa, tales como los cocineros, mozos y personal de apoyo para los eventos: HTP cuenta con estos actores de forma inhouse para todas sus presentaciones. En relación con sus proveedores, se considera proveedores a aquellos agentes que les ofrecen los productos necesarios para realizar el evento, como, por ejemplo, proveedores de insumos alimentarios,

decoraciones y shows musicales. Sus accionistas (sin información). Respecto a su competencia, consideran a Cusco Restaurants como una de ellas, pues esta es una empresa conformada por ocho de los restaurantes más importantes de la ciudad: Kion, Limo, Calle del Medio, Inkagrill, Incanto, Pachapapa, Green Organics y MAP Café, esta corporación fue formada en 1998. Este conjunto de restaurantes únicamente se enfoca en servicios de catering (rubro culinario). Por último, dentro de los agentes sociales se incluyen los ciudadanos, la comunidad y las organizaciones sociales que desarrollan sus actividades en el entorno de la entidad, caso en el que de HTP se considera a los ciudadanos que forman parte de los eventos culturales para que puedan mostrar la cultura nacional de una forma más vívida.

Al contar con el desarrollo del marco contextual de la presente investigación, la cual está comprendida por el turismo gastronómico, eventos gastronómicos y casos referentes a *Hidden Treasure Peru*, se procede a realizar el marco metodológico. Este punto busca presentar cómo será desarrollado la investigación en la segunda mitad en la parte exploratoria, esta será detallada en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo explica el método de investigación después de haber comprendido el objeto de investigación y el contexto en el que opera. Por lo tanto, es importante definir la secuencialidad. De manera similar, se presenta el alcance, el diseño y el enfoque del estudio, así como los instrumentos de recolección de información y análisis de esta.

1. Alcance, enfoque y diseño de la investigación

Tras examinar la cadena productiva del turismo gastronómico en Colombia, Perú y México, se identifica que la aplicación de la teoría de grupos de interés es más extensa y detallada en este último país (Guzmán et al., 2017, p. 91-113). Estos casos evidencian que, a diferencia del nuestro, existen contextos en los que dicha teoría ha sido analizada y puesta en práctica; no obstante, en esta investigación, su aplicación se restringe a un enfoque descriptivo debido a la limitada cantidad de estudios previos.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2010, p. 80), los estudios descriptivos tienen como propósito definir las propiedades, características y perfiles de distintos sujetos, comunidades, procesos u objetos, centrándose en la recopilación y medición de información sin profundizar en relaciones causales; en este sentido, es muy conveniente recopilar información sobre las actividades e interrelación de *Hidden Treasure Perú* hacia el desarrollo sostenible de la cadena productiva del turismo gastronómico. Es por ello que se analizará el papel de esta organización en la gestión de los grupos de interés.

El enfoque de la presente tesis es mixto, es decir, combina los métodos cualitativo y cuantitativo, ya que busca analizar los vínculos y asociaciones de HTP. Asimismo, pretende comprender las percepciones de los participantes respecto a los fenómenos que los rodean, profundizando en sus experiencias, opiniones y significados, es decir, en cómo interpretan la realidad que los involucra (Sampieri et al., 2010, p. 364). Una vez identificados los actores, se facilita el análisis correlacional mediante el uso de herramientas cuantitativas que permiten examinar la relación, influencia y dependencia entre ellos. De este modo, la aplicación conjunta de ambos enfoques metodológicos contribuye a enriquecer y fortalecer los resultados de la investigación.

En cuanto al diseño del estudio, éste se determinó como no experimental porque “no se crearán situaciones, sino que se observa situaciones preexistentes que el grupo de investigación no indujo intencionalmente en el estudio” (Sampieri et al. eventos, 2010, pp. 149). En este tipo de diseño, no se manipulan variables, sino que se estudia a Hidden

Treasure Peru y su relación con otros grupos de interés en su entorno natural. El diseño del estudio es horizontal, lo que implica que los datos se recopilan en un solo momento para describir variables y analizar su frecuencia y dependencia en ese momento. Este enfoque se asemeja a "tomar una fotografía de lo que está sucediendo" (Sampieri et al., 2010).

2. Orden y progresión de la investigación

La investigación se estructura en cuatro etapas. La primera implica una revisión exhaustiva de fuentes secundarias para definir el problema de investigación, su justificación, objetivos y preguntas clave. Además, se busca comprender a fondo el contexto del estudio. Se llevará a cabo la elaboración del marco teórico utilizando análisis bibliométrico, matriz de consistencia (**ver anexo C**) y marco contextual.

La siguiente fase aborda el desarrollo de la metodología de investigación, estableciendo el enfoque del estudio, los métodos de recopilación de datos, las variables a considerar, el proceso de análisis de la información y la planificación del trabajo de campo. También se realizó un viaje exploratorio inicial para comprender la cadena productiva de los eventos gastronómicos de Hidden Treasure Peru, mediante entrevistas a líderes de áreas relacionadas, especialistas en productos y procesos, y CEO de organizaciones colaboradoras.

En la tercera etapa, se realizó un trabajo de campo con un viaje a la ciudad de Cusco. Durante este viaje, se realizó la recopilación de información a través de entrevistas con los grupos de interés previamente identificados. El objetivo de estas entrevistas era conocer su nivel de participación, su perspectiva sobre la situación laboral y sus estrategias de trabajo colaborativo. Además, se llevaron a cabo encuestas a los clientes del servicio con el fin de evaluar la calidad del servicio, conocer la perspectiva del cliente y recopilar recomendaciones sobre sus experiencias.

Finalmente, en la última etapa se desarrolla un análisis completo de la información recogida a través del uso de diferentes herramientas como ATLAS.ti, el cual es un software creado para investigadores que necesiten analizar datos cualitativos y cuantitativos de forma individual o en colaboración, y Gephi, el cual es un software open-source de análisis de redes. Luego, se ejecuta el marco analítico a partir de los resultados y hallazgos obtenidos. Por último, se redactan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Figura 26: Fases de la investigación



3. Técnicas de levantamiento y recolección de información

En esta sección se identifican los principales stakeholders, lo que facilita la selección de herramientas adecuadas para recopilar la información necesaria antes de proceder con el análisis.

3.1. Criterio para la identificación de los grupos de interés en la cadena productiva de un proyecto cultural gastronómico.

La elaboración e identificación de los grupos de interés en la realización de eventos gastronómicos en la ciudad de Cusco por *Hidden Treasure Peru* se ejecuta a partir de lo expuesto por la *International Organization for Standardization (ISO 9001)*, la cual clasifica al término en seis componentes: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competencia y agentes sociales. Para poder verificar a cada uno de estos elementos participantes, se utiliza el discernimiento realizado por Brenner (1993), quien indica que cada componente perteneciente al grupo de interés de una organización debe ser definido como una entidad o individuo que posee alguna relación legítima con la empresa y que esta conexión se desarrolle a partir de intercambios (**ver tabla 18**).

Tabla 18: Grupo de interés de *Hidden Treasure Peru*, según la tipología de ISO 9001

Elemento	Grupo de Interés
Clientes	Condor Travel, Metropolitan Touring, Lima Tours y Viajes Pacífico
Empleados	Cocineros, mozos y personal de apoyo
Proveedores	Convento de San Francisco de Asís, proveedores de insumos, proveedores de decoraciones y proveedores de shows
Accionistas	EMUFEC, Crea, Universidad Andina del Cusco y Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
Competencia	South America, Amahuaca, Cusco Dining e Inkazuela
Agentes sociales	MINCETUR, PromPerú, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Gobierno Regional del Cusco, Municipalidad Provincial del Cusco, Agrorural y DIRCETUR

Adaptado de International Organization for Standardization, 2015. Estas son: Equipo del proyecto, Socios y financiamiento, Comunidad, Organismos públicos a nivel nacional y Competidores.

3.2. Variables e indicadores del estudio para la evaluación de grupos de interés relevantes

Los elementos empleados en esta investigación se basan en el modelo metodológico propuesto por Mitchell et al. (1997) dentro de su teoría sobre el enfoque de redes. Dicho modelo se compone de dos secciones: la primera presenta tres atributos clave para categorizar a los grupos de interés, mientras que la segunda establece un conjunto de factores que permiten examinar las relaciones entre estos actores. En función de estas propuestas, se definen las variables, indicadores y herramientas a emplear. Además, con base en dichos atributos, se procederá a identificar el mercado operacional de los diversos grupos de interés vinculados al desarrollo de eventos gastronómicos por parte de HTP.

La clasificación de los grupos de interés se realizará evaluando los atributos planteados por Mitchell et al. (1997). Para examinar la variable de poder de cada grupo, se implementará un análisis ponderado que considerará medios coercitivos (uso de fuerza física), medios simbólicos (prestigio y reconocimiento) y medios utilitarios (recursos

materiales, logísticos, financieros y tecnológicos), tal como lo sugieren Falção y Rubens (1999). Este proceso incluirá la evaluación de los grados de disponibilidad y sensibilidad de dichos medios.

- a. **Sensibilidad:** 0 (insensible) a 3 (magnitud decisiva)
- b. **Disponibilidad:** 0 (no posee el recurso, no disponible) a 3 (nivel de influencia)

Para calcular el nivel de poder de cada grupo de interés, se realiza la multiplicación entre los valores de sensibilidad y disponibilidad. El producto de esta operación indica el nivel total de poder del grupo. Luego, dicho valor se divide por el promedio del poder de todos los grupos, permitiendo así obtener el poder relativo de cada uno.

Para evaluar el grado de legitimidad, se asignan valores del 0 al 3, donde 0 indica que las operaciones del grupo de interés son consideradas insignificantes para la cadena productiva, mientras que 3 indica que las acciones son significativas. La normalización de este grado se realizará dividiendo el puntaje obtenido entre la media de todos los puntajes de legitimidad.

El tercer punto está relacionado con el grado de urgencia, que evalúa cuán necesario es el grupo de interés para la continuidad de la cadena productiva, para su obtención se necesita dos subgrados.

- a. **Criticidad:** 0 (expectativas sin pérdidas) a 3 (pérdidas altas).
- b. **Sensibilidad temporal:** 0 (grupo de interés que acepta demora en sus expectativas) a 3 (todo retraso es inaceptable).

La estandarización del nivel de urgencia se calcula dividiendo los valores finales entre el promedio del grado de urgencia de todos los grupos de interés (GI).

El punto final, se creará una matriz de preponderancia que analizará los tres factores juntos, lo que permitirá identificar los actores más relevantes en la situación estudiada. Para poder definir estas variables de una forma correcta, será necesario contar con parámetros en la puntuación correcta de cada uno de estos atributos. Es por ello que se considerará que el actor que posee cierto atributo debe obtener una calificación estandarizada mínima de 0.95., mientras el 0.05 restante formará parte del margen de error. A partir de esta evaluación, los

stakeholders fueron categorizados en los siete tipos establecidos por Mitchell et al. (1997) (ver tabla 19).

Tabla 19: Grupo de interés de *Hidden Treasure Peru*, según la tipología de Mitchell et al.

Categoría	Atributo	Tipo de stakeholders
Latentes	Poder	Adormecido: Interés inmediato, adquirir el segundo atributo.
	Legitimidad	Discrecionales: No poseen poder ni demandas urgentes.
	Urgencia	Exigentes: Poseen con demandas, pero no cuentan poder.
Expectantes	Poder y legitimidad	Dominantes: Intereses, expectativas y demandas son importantes para la empresa
	Poder y urgencia	Peligrosos: Las demandas son impuestas por el poder.
	Legitimidad y urgencia	Dependientes: Para que sus demandas sean atendidas se convierten dependientes de otros stakeholders
Definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	Stakeholder prioritarios: Dispone de los tres atributos y se debe satisfacer sus demandas en poco tiempo.

Fuente: Mitchell et al. (1997)

Respecto a las interacciones entre los grupos de interés, se realizará un estudio de redes sociales. Este enfoque se basa en la Teoría de Grafos, que considera a la red como un conjunto de nodos interconectados regidos por ciertas propiedades (Gonzales, 2006). Para el análisis, se consideran las variables extraídas de la herramienta de análisis utilizada, las cuales se detallan en la **tabla 20** del estudio.

Tabla 20: Variables, indicador y herramienta

Tipo de variables	Variable	Indicador	Herramienta
Caracterización de grupos de interés Mitchell et al. (1997)	Poder del grupo de interés: Habilidad para provocar cambios en la operatividad de la cadena de producción.	<u>Poder coercitivo:</u> Uso de la fuerza o armas. - Se toma en cuenta la autoridad ofrecida por el marco legal. <u>Poder utilitario:</u> Autoridad basada en la disponibilidad de recursos esenciales para el funcionamiento de la cadena productiva. <u>Poder simbólico:</u> Influencia derivada del reconocimiento y la aceptación social de los recursos simbólicos.	Entrevista a los grupos de interés
	Urgencia: Percepción de la necesidad inmediata de tomar medidas para optimizar el funcionamiento de la cadena productiva.	<u>Sensibilidad temporal</u> Evidencia la importancia asignada a la realización de actividades dentro de la cadena productiva. <u>Criticidad:</u> La importancia atribuida al rubro financiero.	Entrevista a los grupos de interés
	Legitimidad: Valoración de los roles asumidos por un grupo de interés, influenciada por creencias y normas establecidas por la sociedad.	<u>Legitimidad:</u> Percepción de los actores respecto a las funciones de un actor, conforme a los parámetros definidos por la sociedad.	Encuesta de valoración dirigida a los grupos de interés.

Tabla 20: Variables, indicador y herramienta (continuación)

Tipo de variables	Variable	Indicador	Herramienta
Relación de grupos de interés Velázquez (2005)	Grado de densidad	Permite observar el valor de la densidad en porcentajes de la red (relacionado con la conectividad de la red)	Entrevista con los grupos de interés respaldado por una matriz de doble entrada.
	Grado de intermediación	Muestra la capacidad de un vínculo (articulador de red)	Entrevista con los grupos de interés respaldado por una matriz de doble entrada.
	Grado de cercanía	Medición de capacidad de interrelación de un nodo en su red	Entrevista con los grupos de interés respaldado por una matriz de doble entrada.
	Grado de diversidad	Medición de los tipos vínculos a través de una red	Entrevista con los grupos de interés respaldado por una matriz de doble entrada.

Adaptado de González, 2006, p. 70

3.3. Herramientas de levantamiento/ recolección de información

Se planea la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar la data requerida. Para la investigación de carácter cualitativa se elaboró una guía de entrevistas, la cual está estructurada por 4 ejes temáticos; preguntas introductorias, cadenas productivas en el turismo gastronómico, gestión de interesados en el ámbito organizacional de la empresa entrevistada y eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural.

Asimismo, se dividió en seis grupos a los entrevistados: el primer grupo es *clientes*, en este se encuentran aquellas organizaciones que le ofrecen asistentes a nuestro sujeto de estudio; el segundo es *proveedores*, este incluye a las entidades que le ofrecen espacios a HTP para realizar eventos, tales como el Convento de San Francisco de Asís y XX, también abarca a sus propios trabajadores, como por ejemplo, cocineros, mozos, personal de apoyo,

proveedores de insumos, proveedor de decoraciones y proveedores de shows; el tercer grupo son los *accionistas*, aquí se encuentran agentes que trabajan directamente con HTP para la realización de eventos, como por ejemplo, EMUFEC, Consultora Crea y la Universidad Andina del Cusco; el cuarto grupo son sus *competidores*, Cusco Dining e Inkazuela; el quinto grupo son los *agentes sociales*, MINCETUR, PROMPERÚ, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco y la Municipalidad Provincial del Cusco; y, finalmente, el sexto grupo son los *expertos*, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), expertos en cadenas productivas, en gestión de interesados y en eventos culturales. Cada uno de estos actores respondió las preguntas más idóneas dentro de los ejes temáticos ya presentados.

Las herramientas cualitativas se emplean para describir un contexto, evento, grupo de personas o relación de manera general, buscando comprender las razones subyacentes detrás de los comportamientos, pensamientos y emociones. Estas herramientas permiten recopilar datos descriptivos en lugar de cuantitativos, basados principalmente en texto y frecuentemente expresados de forma verbal por los participantes. Como señala Mayan, este enfoque es útil porque facilita la recolección de “datos de los participantes mediante un grupo de preguntas sin respuesta cerrada, estructuradas en una secuencia determinada” (2001, p. 15). Para ello, resulta crucial que las preguntas sean claras y estén dispuestas de manera lógica en la guía de entrevista, asegurando así la obtención de información relevante sobre el tema estudiado (Mayan, 2001, p. 15, p. 17).

Además, estas herramientas son valiosas para comprender el contexto y las percepciones de los participantes, lo que las convierte en recursos efectivos para analizar las motivaciones detrás de ciertas conductas. En este sentido, permiten interactuar con los grupos de interés, lo cual puede aportar al análisis de la realidad que rodea los eventos gastronómicos en el marco del turismo en la ciudad de Cusco. Por último, se considera que estas herramientas contribuyen a enriquecer el contexto previamente analizado.

Por otro lado, en cuanto a las herramientas cuantitativas, se prevé el diseño de una encuesta destinada a medir el grado de relación entre los stakeholders. Esta se aplicará al final de cada entrevista cualitativa realizada. La elección de esta herramienta radica en que permite comprender y cuantificar de manera ordenada y numérica las conexiones entre las partes interesadas. Asimismo, esta herramienta facilita identificar el rol que desempeña Hidden Treasure Perú dentro de la red, determinando si tiene un papel central o no.

En la **tabla 21** se detallan los recursos informativos empleados según los objetivos específicos de la investigación, estableciendo la relación entre cada objetivo, las fuentes utilizadas y los resultados obtenidos (ver tabla 21).

Tabla 21: Objetivos, fuentes de información y producto final

Objetivos Específicos de la Tesis	Fuente de información	Producto Final
<p>Definir el marco referencial de la gestión de interesados en relación con la cadena productiva turística que facilite el desarrollo de eventos gastronómicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos informativos secundarios: publicaciones académicas vinculadas a la cadena de producción, la administración de grupos de interés y la gestión cultural. <ul style="list-style-type: none"> - Chevalier y Toledano (1978) - Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009) - Freeman (1984) - Gereffi (1999) - ISO 9001 (2015) - Mitchel, Agle y Wood (1997) ● Recursos informativos secundarios: examen de dos plataformas académicas, Scopus y Web of Science, a través de un análisis bibliográfico. 	<p>Marco teórico</p>
<p>Identificar cuál es el contexto de los eventos gastronómicos a nivel nacional y del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco, marco en el cual se desarrollan las actividades de Hidden Treasure Peru</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos informativos secundarios: <ul style="list-style-type: none"> - Hidden Treasure Peru (2022) - INEI (2021) - MINCETUR (2019) - OMT (2020) - Orgaz, (2011) - PRODUCE (2015) - PROMPERÚ (2022) ● Recursos informativos primarios: se realizarán entrevistas semiestructurada en la Ciudad de Cusco en la segunda parte de la tesis, observación 	<p>Marco contextual</p>

Tabla 21: Objetivos, fuentes de información y producto final (continuación)

Objetivos Específicos de la Tesis	Fuente de información	Producto Final
<p>Analizar cómo se realiza la gestión de interesados en cada uno de los eslabones asociados a la cadena productiva de eventos gastronómicos (proyectos), tales como 1,2,3, tomando como estudio de caso, los eventos (especificar 1,2,3) promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco entre (años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos informativos secundarios: artículos académicos y literatura especializada en la norma ISO 9001 y la teoría desarrollada por Mitchell, Agle y Wood para el reconocimiento de los grupos de interés. ● Recursos informativos secundarios: artículos académicos, noticias y literatura para identificar y analizar las relaciones entre los distintos grupos de interés. ● Recursos informativos primarios: se realizarán encuestas de grado de relación a los stakeholders que se identifiquen y se realizarán encuestas a partir de un muestreo representativo a los turistas enmarcados en el turismo gastronómico. 	<p>Marco analítico</p>
<p>Analizar cómo la aplicación de la gestión de interesados en la cadena productiva mejora el proceso de planeación del concurso gastronómico que Hidden Treasure Peru está preparando para el 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos informativos primarios: las conclusiones obtenidas a partir de los 3 marcos antes mencionados. 	<p>Propuesta para la empresa sujeto de estudio: HTP</p>

3.4. Herramientas de análisis de la información

Al concluir con la recolección de información, se analiza los resultados de las entrevistas y encuestas de grado realizadas anteriormente. Bajo esta premisa, se realiza una separación por variables con el fin de analizar y organizar los datos obtenidos de los stakeholders de una forma más visible y ordenada. Para poder estudiar la información de la primera macro variable, identificación, los grupos de interés serán clasificados a partir del modelo de Mitchell et al. (1997). Es importante mencionar que la elección de esta herramienta se basó en la presentación de 6 grupos de interés, los cuales son clasificados bajo tres

elementos: urgencia, legitimidad y poder. Al concluir las entrevistas y encuestas, se examinará la información obtenida sobre estas variables teniendo en cuenta el modelo ya mencionado, con la finalidad de diferenciar a los grupos de interés y distinguir e identificar sus actores relevantes.

En cuanto a la segunda variable macro, las interacciones entre los grupos de interés serán analizadas desde la perspectiva de redes, priorizando el grado nodal, la intermediación y la centralidad. Esto permitirá examinar la configuración, segmentación y operatividad de la estructura de la red, así como su función dentro de HTP. Para la presente investigación se utilizarán dos herramientas: la primera se emplea para estructurar los datos recopilados, mientras que la segunda servirá para examinarlos. En primer lugar, ATLAS.ti será el software que apoye con la organización de la información cualitativa

En segundo lugar, Gephi será aquel software que permita el análisis de redes sociales tomando como base la data cuantitativa.

El análisis de la información, tanto cualitativo como cuantitativo, se lleva a cabo utilizando ATLAS.ti, una herramienta especializada en el análisis de evidencias. Este software permite trabajar de manera colaborativa en línea y en tiempo real, lo que facilita el desarrollo de la investigación. Con ATLAS.ti, los investigadores pueden editar, visualizar, conectar y organizar documentos, además de crear categorías, codificar, gestionar, filtrar, buscar y realizar consultas en los datos para responder a las preguntas planteadas en la investigación. Asimismo, este programa contribuye a garantizar la viabilidad y el rigor metodológico al proporcionar una estructura organizada del proyecto, promover la interacción y comunicación entre los investigadores, gestionar el proceso de trabajo y garantizar la cohesión interna desde un enfoque sistémico, ético e integral de los resultados alcanzados. (Neri de Souza & Neri de Souza, 2016).

ATLAS.ti se emplea para asignar códigos a las entrevistas realizadas a individuos y entidades que integran el entorno operativo de HTP; del mismo modo, se analizan las entrevistas realizadas a la gerencia de HTP, representantes de EMUFEC, la alcaldía de Cusco, institutos, universidades y otras entidades promotoras de la cultura en este contexto.

Una vez codificada la información en ATLAS.ti, se emplea Gephi como herramienta metodológica de análisis de redes sociales (ARS). Este software permite estudiar las interacciones existentes entre HTP y los actores clave identificados. Gephi facilita la importación, exportación, edición, análisis, filtrado, visualización y detección de comunidades, además de permitir el manejo de grafos y redes de gran magnitud (Kuz, Falco, & Giandini, 2016, p. 97). Los datos importados provienen del trabajo de campo realizado con HTP y los

promotores culturales clave en su evento gastronómico. Este análisis incluye el filtrado de información para reflejar el estado actual de las redes y evaluar posibles conexiones una vez superadas ciertas barreras identificadas en el estudio. Gephi cuenta con funciones adaptadas al alcance de esta investigación, como se detalla a continuación (Kuz, Falco, y Giandini, 2016):

- **Disponibilidad del software:** El software está disponible para su descarga de forma gratuita, con el único requisito tecnológico de instalarse Java.
- **Interfaz:** Gephi dispone de una interfaz intuitiva y fácil de usar. y existen diversos manuales sencillos disponibles en línea para su consulta.
- **Métricas:** La herramienta proporciona una amplia variedad de métricas y su uso es fácil e intuitivo, lo que facilita la interpretación de los resultados.
- **Importación y exportación:** Gephi es capaz de importar y exportar archivos en múltiples formatos como Excel, lo que amplía su compatibilidad con otros programas y facilita la integración de datos externos.
- **Visualización de gráficas:** El software permite la visualización de redes de manera gráfica, lo que facilita la interpretación de la densidad de las conexiones y permite al usuario obtener conclusiones más claras sobre la estructura de la red.

El ARS se centra en las relaciones culturales que se desarrollan principalmente en el distrito de Cusco. El análisis de redes utilizado es de multígrafo, pues se considera la presencia de un número específico de organizaciones en el distrito de Cusco que han establecido vínculos en algún momento (Charry, 2015). Este análisis permite identificar variables específicas que explican la red social y su contexto.

Tabla 22: Tabla de variables del Análisis de Redes Sociales

TABLA DE VARIABLES (ARS)	
Grado	Número de conexiones directas que un nodo tiene con otros dentro de la red.
Densidad	Representa el número de conexiones presentes entre los elementos de una red; a medida que aumentan los vínculos, la densidad también se incrementa.

Tabla 22: Tabla de variables del Análisis de Redes Sociales (continuación)

TABLA DE VARIABLES (ARS)	
Intermediación	Mide cuántos nodos o personas facilitan la conexión entre un miembro de la red y otro, funcionando como intermediarios en la comunicación.
Cercanía	Evalúa la capacidad de los actores de la red para interactuar con otros, suponiendo que redes más grandes aumentan la diversidad y la cantidad de recursos disponibles.
Diversidad	Indica la diversidad de recursos o categorías que circulan en la red; cuanto más uniformes sean, menor será su efectividad para ciertos propósitos. No obstante, en determinados contextos, la homogeneidad puede favorecer a los miembros de la red.

Adaptado de: Charry (2015, pp. 49 - 50)

Las variables incluidas en el cuadro serán aplicadas en el análisis de redes sociales (ARS) del distrito de Cusco para evaluar el nivel de articulación externa que mantiene HTP.

En este contexto, los nodos se definen como “un conjunto único de entidades sobre las que se evalúan variables estructurales” (Wasserman & Faust, 2013, p. 60). Estos nodos representan a las organizaciones que llevan a cabo eventos culturales dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco, con proyectos alineados a sus objetivos institucionales. Los nodos son esenciales para examinar aspectos como la proximidad o la diversidad dentro de la red. En este análisis específico, se incluyen siete nodos que corresponden a las organizaciones promotoras de eventos culturales.

Asimismo, el ARS considera las aristas como los vínculos que unen a los distintos actores o nodos. Estas conexiones representan la unidad fundamental para examinar aspectos como la densidad, la proximidad, la cohesión, la periodicidad de las interacciones y la solidez de las relaciones. Estas conexiones se clasifican según el tipo de vínculo y la fortaleza que las caracteriza. En cuanto al vínculo, hace referencia a los recursos intercambiados durante las interacciones entre los nodos, definidos como "cualquier tipo de relación entre las unidades incluidas en esta investigación" (Wasserman & Faust, 2013, p.

40). Esto abarca recursos tanto tangibles como intangibles que tienen un impacto en la red a través de las aristas.

Para evaluar la solidez de las relaciones, se ha ajustado la tipología empleada en un estudio sobre redes culturales de agrupaciones de artes escénicas en Andalucía (Maya-Jariego & Ramos, 2013). Esta modificación facilita el análisis de la intensidad emocional presente en las interacciones. Se basa en el principio de que "cada conexión refleja un nivel creciente de consenso, hasta alcanzar la colaboración en proyectos comunes". (Maya-Jariego & Ramos, 2013, p. 20). En este análisis, se asignan valores de peso a las relaciones, utilizando una escala que va del uno al seis, basada en la propuesta de Maya-Jariego y Ramos (2013, p. 20). Los valores obtenidos serán integrados al análisis en el software Gephi para evaluar la red.

Tabla 23: Escala de Asignación de pesos

6	Desarrollo de proyectos en conjunto
5	Convenios que respetan los acuerdos establecidos
4	Sensación de vínculo compartido y potenciales interacciones futuras
3	Cooperación sin necesidad de formalizar convenios
2	Acuerdos formales mediante convenios que no se cumplen según lo estipulado
1	Identificación espacial de otra organización sin asumir compromisos explícitos

Adaptado de Maya-Jariego y Ramos (2013, p. 20)

Este capítulo expone de manera detallada el proceso completo de la investigación, desde la formulación del problema hasta la construcción del marco metodológico. Asimismo, se indican las herramientas que se utilizarán para el análisis de las variables obtenidas a partir de las investigaciones cuantitativas y cualitativas.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se llevará a cabo un análisis de la red que conforma la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. En primer lugar, se determinarán las características particulares de cada grupo de interés, tomando en cuenta las variables de poder, urgencia y legitimidad planteadas por Mitchell et al. (1997). En segundo lugar, se efectuará un análisis global de la red para entender las interrelaciones entre los diferentes actores. El propósito de este análisis es poder determinar la posición de Hidden Treasure Peru dentro de esta cadena productiva y entender el rol que desempeña.

1. Análisis de grupos de interés según la metodología de Mitchell, Agle y Wood

Esta sección presenta un análisis de los grupos de interés, fundamentado en la propuesta operativa de Falção y Rubens (1999) y el modelo conceptual de Mitchell et al. (1997). El objetivo es clasificar a los actores clave dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco, considerando las variables de poder, urgencia y legitimidad. Para evaluar la variable de poder, se llevaron a cabo quince entrevistas con diversos actores, asignando una calificación en una escala de 0 a 3, como se muestra en la **tabla 24**.

El actor que destaca en el análisis de grado de poder es EMUFEC, pues alcanza una puntuación de 2.72, pues tiene un rol muy importante dentro de la ciudad de Cusco, debido a que organiza, produce y ejecuta uno de los eventos más importantes y atractivos de la ciudad: Inti Raymi, lo cual le permite impactar de una gran forma la cadena productiva del sector turismo. En segundo lugar, MINCETUR, este obtuvo una puntuación de 2.04, pues si bien cumple un rol sumamente importante dentro de la ciudad y al momento de realizar todo tipo de eventos culturales, su poder no es tan grande como el del primer puesto, porque al no contar con oficinas en la ciudad ni con trabajadores residentes, no puede realizar su trabajo de una forma directa. Finalmente, Relaxiona y AGRORURAL, agentes con la puntuación mínima: 0.15, esto debido a que son organizaciones muy alejadas del rubro cultural y porque se encuentran fuera de la ciudad de Cusco, aunque fueron tomadas en cuenta por su conocimiento y experiencia en la elaboración de proyectos y servicios de consultoría.

A continuación, se presenta la tabla que muestra el grado de poder (**ver tabla 24**), detallando la calificación obtenida por cada autor, así como el grado de poder promedio.

Tabla 24: Grado de poder

Actores	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios				Medios Simbólicos	GRADO DE PODER	
	Fuerza Física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento	Total	Normalizado
Grado de sensibilidad	3	0	3	2	2	1	1		
Grado de disponibilidad									
Hidden Treasure Peru	0	0	2	1	2	0	1	48	1.81
	0	0	6	2	4	0	1		
MINCETUR	3	0	1	1	0	1	2	54	2.04
	9	0	3	2	0	1	1		
EMUFEC	2	0	2	0	0	1	2	72	2.72
	6	0	6	0	0	1	2		
Universidad Andina del Cusco	2	0	1	0	0	1	2	36	1.36
	6	0	3	0	0	1	2		
CREA	0	0	0	0	3	0	2	12	0.45
	0	0	0	0	6	0	2		
Relaxiona	0	0	0	0	2	0	1	4	0.15
	0	0	0	0	4	0	1		
Brigada de Cocina HTP	2	0	1	0	0	0	0	18	0.68
	6	0	3	0	0	0	0		
DIRCETUR	3	0	1	0	0	1	2	27	1.02
	9	0	3	0	0	1	1		
AGRO RURAL	0	0	0	0	2	1	1	4	0.15
	0	0	0	0	4	1	1		
UNSAAC	2	0	1	0	0	1	2	36	1.36
	6	0	3	0	0	1	2		
Centro Qosqo de Arte Nativo	1	0	0	2	0	0	2	24	0.91
	3	0	0	4	0	0	2		
Convento de San Francisco de Asís	1	0	0	2	0	0	2	24	0.91
	3	0	0	4	0	0	2		
Mercado San Pedro	1	0	0	2	0	0	2	24	0.91
	3	0	0	4	0	0	2		
Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	1	0	0	2	0	0	1	12	0.45
	3	0	0	4	0	0	1		
TUNUPA	0	0	0	0	0	0	2	2	0.08
	0	0	0	0	0	0	2		
TOTAL								397	
Número de grupos de interés	15								
Media del grado de poder	26.47								

Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

Los datos relacionados con la variable de legitimidad, presentados en la **tabla 25**, fueron recopilados mediante la encuesta de grado, aplicada durante las entrevistas. En este

proceso, cada entrevistado calificó de 0 a 3 el nivel de legitimidad del actor evaluado. Al analizar esta variable, los actores que destacan son: MINCETUR, EMUFEC, DIRCETUR y CREA, que obtuvieron la puntuación de 1.73, debido a que las primeras tres entidades forman parte clave al momento de desarrollar esta cadena, pues son quienes toman la iniciativa e invierten dinero para su planificación, ejecución y desarrollo. Asimismo, CREA, obtuvo este puntaje por su labor en la realización de investigaciones y consultoría previa a la puesta en escena de los eventos dentro de la cadena del turismo gastronómico.

Tabla 25: Grado de Legitimidad

Actores	Grado de legitimidad	
	Total	Normalizado
Hidden Treasure Peru	2	1.154
MINCETUR	3	1.731
EMUFEC	3	1.731
Universidad Andina del Cusco	1	0.577
CREA	3	1.731
Relaxiona	1	0.577
Brigada de Cocina HTP	1	0.577
DIRCETUR	3	1.731
AGRO RURAL	1	0.577
UNSAAC	1	0.577
Centro Qosqo de Arte Nativo	2	1.154
Convento de San Francisco de Asís	1	0.577
Mercado San Pedro	2	1.154
Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	1	0.577
TUNUPA	1	0.577
TOTAL	26	
Número de grupos de interés	15	
Grado promedio de legitimidad	1.73	

Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

La información sobre la variable urgencia, presentada en la **tabla 26**, fue recopilada a través de entrevistas con los grupos de interés, asignando una puntuación en una escala de 0 a 3. El actor con la mayor calificación fue MINCETUR, con un puntaje de 2.76, seguido por Hidden Treasure Peru, EMUFEC y DIRCETUR, cada uno con 1.84. Esta puntuación refleja la urgencia que estos actores otorgan a la continuidad y correcto funcionamiento de la cadena productiva, ya que su inactividad podría afectar sus operaciones. La siguiente tabla mostrará la ponderación de cada grupo de interés.

Tabla 26: Grado de Urgencia

Actores	Criterio de urgencia		Grado de urgencia	
	Sensibilidad Temporal	Criticidad	Total	Normalizado
Hidden Treasure Peru	2	3	6	1.84
MINCETUR	3	3	9	2.76
EMUFEC	3	2	6	1.84
Universidad Andina del Cusco	2	1	2	0.61
CREA	2	2	4	1.22
Relaxiona	1	1	1	0.31
Brigada de Cocina HTP	1	1	1	0.31
DIRCETUR	2	3	6	1.84
AGRO RURAL	1	1	1	0.31
UNSAAC	2	2	4	1.22
Centro Qosqo de Arte Nativo	1	3	3	0.92
Convento de San Francisco de Asís	2	1	2	0.61
Mercado San Pedro	1	2	2	0.61
Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	1	1	1	0.31
TUNUPA	1	1	1	0.31
TOTAL			49	
Número de grupos de interés			15	
Grado promedio de urgencia			3.27	

Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

A continuación, se presentará un consolidado de las tres variables ya mencionadas (**ver tabla 27**), pues se busca clasificarlos en uno de los siete grupos de interés clave que el modelo propone.

Tabla 27: Grado de preponderancia

Actores	Grado de Poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		TOTAL A X B X C	ÍNDICE DE PREPONDERANCIA
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Hidden Treasure Peru	48	1.81	2	1.15	6	1.84	3.84	1.92
MINCETUR	54	2.04	3	1.73	9	2.76	9.73	4.86
EMUFEC	72	2.72	3	1.73	6	1.84	8.65	4.32
Universidad Andina del Cusco	36	1.36	1	0.58	2	0.61	0.48	0.24
CREA	12	0.45	3	1.73	4	1.22	0.96	0.48
Relaxiona	4	0.15	1	0.58	1	0.31	0.03	0.01
Brigada de Cocina HTP	18	0.68	1	0.58	1	0.31	0.12	0.06
DIRCETUR	27	1.02	3	1.73	6	1.84	3.24	1.62
AGRO RURAL	4	0.15	1	0.58	1	0.31	0.03	0.01
UNSAAC	36	1.36	1	0.58	4	1.22	0.96	0.48
Centro Qosqo de Arte Nativo	24	0.91	2	1.15	3	0.92	0.96	0.48
Convento de San Francisco de Asís	24	0.91	1	0.58	2	0.61	0.32	0.16
Mercado San Pedro	24	0.91	2	1.15	2	0.61	0.64	0.32
Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	12	0.45	1	0.58	1	0.31	0.08	0.04
TUNUPA	2	0.08	1	0.58	1	0.31	0.01	0.01
TOTAL	397	-	26	-	49	-	30.05	-
Número de actores	15							
Media del I. Preponderancia	2.00							

Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

La **figura 27** presenta la clasificación de los distintos grupos de interés mediante un diagrama de Gantt, basada en los datos recopilados en la **tabla 27**.

Figura 27: Matriz de preponderancia de los actores de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco según la metodología de Mitchell et al.



Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

Por último, se examinarán los distintos tipos de grupos de interés que forman parte de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco (ver **tabla 28**).

Tabla 28: Clasificación de los grupos de interés de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco.

Tipología		Definición
Latente	Inactivo (Poder)	Brigada de Cocina HTP
	Discreto (Legitimidad)	Ninguna
	Demandante (Urgencia)	Universidad Andina del Cusco
Expectantes	Dominante (P-L)	Ninguna
	Dependiente (L-U)	CREA
	Peligroso (P-U)	Ninguna

Tabla 28: Clasificación de los grupos de interés de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco (continuación)

Tipología	Definición
Definitivo (Poder- Legitimidad- Urgencia)	MINCETUR
	EMUFEC
	Hidden Treasure Peru

Adaptado de Mitchel, Agle y Wood (1997)

Entre los grupos de interés latentes (inactivos, discretos o demandantes) se encuentran los siguientes:

La **Universidad Andina del Cusco** se posiciona en un nivel de poder medio gracias a la disponibilidad de recursos fundamentales que le permiten influir en la cadena productiva. Destaca por contar con locaciones idóneas para la realización de una amplia gama de eventos culturales. La colaboración estratégica con entidades como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) o la Empresa Municipal de Festejos del Cusco (EMUFEC) se considera fundamental para esta institución. A través de estas asociaciones, la universidad tiene la oportunidad de llevar a cabo investigaciones académicas detalladas al tiempo que participa activamente en la planificación y desarrollo de proyectos. Esta participación estrecha les brinda una comprensión minuciosa de la ejecución de los eventos, permitiéndoles identificar áreas de mejora y perfeccionar la calidad de las presentaciones. El aprovechamiento de estos espacios de colaboración les otorga una posición de influencia considerable en la ejecución y mejora de eventos culturales dentro de la región, impulsando así su impacto en la cadena productiva relacionada con este sector específico.

La **Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco** se encuentra en un punto medio dentro del grado de poder. Su relevancia radica en la posesión de diversos espacios tanto dentro como fuera del campus universitario, lo que le permite organizar y llevar a cabo eventos culturales de gran magnitud. Además, ha sido reconocida por su excelencia académica, destacada contribución a la investigación, preservación de la cultura andina en la ciudad y su significativo aporte a la sociedad cusqueña y peruana en general. A pesar de estas fortalezas, su capacidad para influir en la cadena productiva del turismo gastronómico se ve limitada; esto se debe a que la universidad no establece colaboraciones directas con agencias u otros actores involucrados en la promoción del turismo gastronómico, lo que

dificulta su capacidad para impactar directamente en este aspecto específico de la industria turística local. Aunque cuenta con reconocimientos y recursos, su capacidad de influencia en la cadena productiva del turismo gastronómico se ve reducida por esta falta de colaboración directa con otros agentes del sector.

El **Convento de “San Francisco de Asís en Cusco”**, a pesar de disponer de recursos y espacios para llevar a cabo eventos culturales significativos, se encuentra en una posición de poder relativamente limitada. Si bien es un sitio de relevancia histórica y arquitectónica, su nivel de aceptación en la comunidad es medio debido a su falta de colaboración con diversas agencias o entidades. Esta ausencia ha resultado en una influencia limitada en la cadena productiva local o en la promoción de la cultura a niveles más amplios. A pesar de su potencial, el Convento no ha logrado establecer alianzas estratégicas que le permitan amplificar su impacto cultural en la región. Aunque cuenta con los recursos y el espacio necesarios, su capacidad para influir en la cadena productiva y en la promoción cultural se ve disminuida por esta falta de colaboración con diferentes actores del entorno, lo que restringe su alcance y su nivel de aceptación en la comunidad.

El **Centro Qosqo de Arte Nativo** se destaca por mantener un grado de legitimidad medio alto en la comunidad de Cusco. Su enfoque radica en mantener activa la cadena productiva cultural a través de presentaciones diarias en la ciudad. Esta constante exhibición no solo promueve la difusión de la cultura local, sino que también contribuye a mantener viva la tradición mediante su participación activa en la escena artística. Además, su compromiso se extiende a través de la creación de talleres abiertos a ciudadanos de todas las edades que deseen formar parte de esta institución sin fines de lucro. Esta acción no solo promueve la participación comunitaria, sino que también fomenta la preservación de la cultura cusqueña al involucrar a diferentes segmentos de la población en la transmisión y práctica de las tradiciones locales. En resumen, su influencia positiva y organización se reflejan en su compromiso con la comunidad, al conservar y proteger la herencia cultural del Cusco.

El **mercado "San Pedro"** se destaca por su grado de legitimidad medio alto, siendo un emblema arraigado en la tradición y reconocido tanto por turistas nacionales como internacionales. Este icónico lugar no solo es un punto de interés turístico, sino que además ejerce una influencia notable en la dinámica económica local al mantener activa toda una cadena productiva. La constante afluencia de visitantes respalda su legitimidad, respaldando su importancia como un espacio emblemático de la ciudad. Su arraigo en la cultura local y su continua relevancia entre los turistas le otorgan una posición sólida en términos de reconocimiento y aceptación, elevando su poder como motor económico y cultural en la región. Además, su presencia activa en la cadena productiva no solo resalta su importancia

económica, sino que también enfatiza su rol como un espacio donde convergen tradiciones, comercio y experiencias culturales enriquecedoras para quienes lo visitan.

Entre los expectantes se encuentran los siguientes:

CREA ostenta un grado de legitimidad alto, fundamentado en su enfoque primordial hacia la activación y el óptimo funcionamiento de la cadena productiva. Su compromiso radica en asegurar que las actividades se desarrollen de manera efectiva, garantizando así que su labor no se vea mermada. Esta entidad se distingue por su oferta de consultorías especializadas, destinadas a brindar apoyo previo a la planificación de eventos por parte de agencias u organizaciones interesadas. Este servicio fortalece su reconocimiento y aceptación, elevando su posición como un actor confiable y valioso en la industria. Asimismo, posee un poder de urgencia intermedio bajo, dado que la ausencia de proyectos no genera un impacto inmediato en sus ingresos. Esta condición se sustenta en su modelo de negocio centrado en asesorías, lo que le permite adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes sin depender exclusivamente de la ejecución concreta de proyectos. Su flexibilidad les concede la capacidad de ofrecer sus servicios a aquellos que los requieran, ajustándose al momento en que las necesidades de los clientes se concreten, asegurando así su sostenibilidad en el tiempo.

DIRCETUR posee un grado de legitimidad elevado debido a su responsabilidad en la planificación, ejecución, dirección, evaluación y supervisión de todas las acciones relacionadas con los sectores del turismo, la artesanía y el comercio. Al ser una entidad gubernamental, goza de un reconocimiento oficial por parte de las autoridades locales y nacionales, lo que le otorga la autoridad necesaria para influir de manera positiva en las cadenas productivas y el desarrollo económico en estas áreas. Además, su condición estatal respalda su legitimidad y la confianza depositada en sus decisiones y acciones. Asimismo, posee un poder de urgencia medio alto, impulsado por la necesidad de mantener activa la cadena productiva en el sector turismo, artesanía y comercio. Esta urgencia se deriva de la importancia vital que tiene para la entidad la continuidad y fluidez de estas actividades económicas, ya que de ello depende en gran medida la generación de ingresos tanto para la región como para los agentes involucrados en dichos sectores. Por ende, su nivel de urgencia radica en garantizar la estabilidad y funcionalidad de estas cadenas productivas para asegurar la viabilidad económica y el desarrollo sostenible en su ámbito de influencia.

Por último, los seleccionados de manera definitiva son los siguientes:

Hidden Treasure Peru posee un grado de legitimidad media-alta porque los eventos que realiza son valorados positivamente por sus stakeholders y sus inversionistas, debido a

que se encargan de mostrar lo mejor del Perú mediante eventos e iniciativas disruptivas en la ciudad del Cusco. Además, poseen un nivel de urgencia alto-medio, ya que tienen la necesidad de que la cadena productiva se mantenga activa y funcione para poder contar con ingresos económico, muestra de ello fue el año 2022, el cual fue un año de recesión para la cadena productiva del turismo en Cusco por la crisis política, motivos por el cual HTP redujo sus ingresos a menos de la mitad. A su vez, poseen un grado alto-medio poder, dado que cuentan con proyectos de colaboración con EMUFEC, lo cual implica un poder decisión sobre el mismo, que se traduce en un poder sobre la cadena productiva.

MINCETUR posee un alto grado de poder debido a su rol como órgano central del gobierno encargado de diseñar y establecer políticas nacionales y sectoriales aplicables al turismo. Además, cuenta con la facultad de supervisar y fiscalizar el sector. En términos de poder utilitario, cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con las funciones que le asigna la Ley N° 27790, "Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo". Esta ley establece al MINCETUR como la entidad encargada de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar las políticas de comercio exterior y turismo. Con base en este marco, el ministerio tiene como objetivo promover, orientar y regular la actividad turística, buscando su desarrollo sostenible. Asimismo, abarca la promoción, orientación y regulación de la artesanía. Además, MINCETUR posee legitimidad, dado que sus acciones cuentan con el respaldo de múltiples grupos de interés, quienes lo reconocen como la entidad principal en este sector.

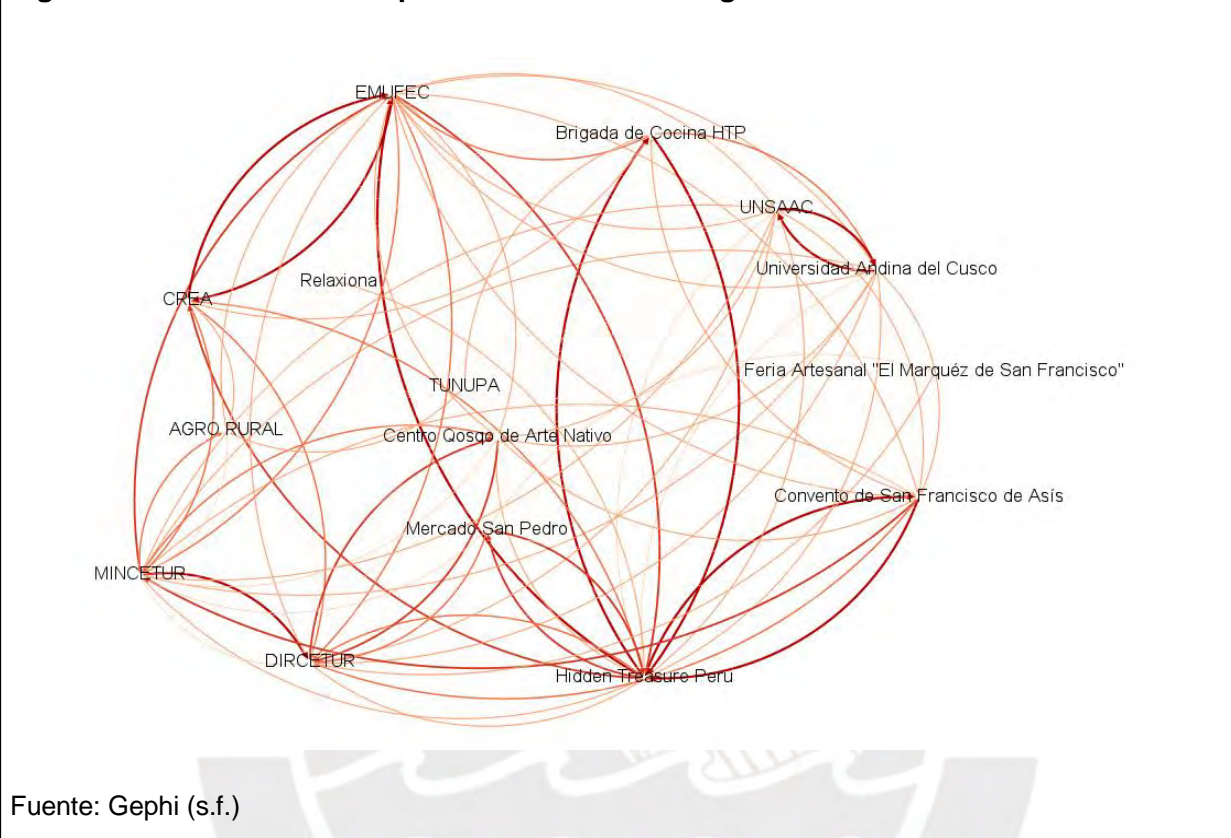
EMUFEC posee legitimidad debido a que sus acciones son bien recibidas por los demás actores. Se trata de una organización público-privada adscrita al gobierno, integrada por profesionales para quienes la sostenibilidad de la cadena productiva es de gran importancia. Sus acciones están orientadas hacia este objetivo, y realizan eventos de gran magnitud, como el Inti Raymi, con este fin. Además, tienen un alto nivel de urgencia, ya que la falta de recursos impacta directamente en sus ingresos. La ausencia de turistas, por ejemplo, no solo significa una falta de ingresos, sino también gastos fijos. Asimismo, tienen el mayor grado de poder, dado que, al ser los organizadores del evento anual más importante de la ciudad del Cusco, las demás empresas del sector dependen del flujo turístico que generan, lo que afecta en toda la cadena productiva.

2. Análisis de la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco y el rol de Hidden Treasure Peru en esta misma

En esta sección se presentará un estudio sobre la estructura de la red en la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. Para su análisis, se emplearon

las variables de grado de densidad, grado con escala de pesos, grado de diversidad, grado de cercanía y grado de intermediación. Posteriormente, se examinaron las conexiones que estos elementos mantienen con Hidden Treasure Peru y los grupos de interés identificados a lo largo del estudio, así como su grado de intermediación y centralidad.

Figura 28: Red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad el Cusco



Fuente: Gephi (s.f.)

La **figura 28** fue generada mediante el uso del software Gephi, y representa la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco. Esta red está compuesta por 15 organizaciones, representadas como nodos en el software, y 146 conexiones entre ellas, visualizadas como aristas. De estas entidades, 12 están localizadas en el distrito de Cusco, mientras que las tres restantes (MINCETUR, AGRO RURAL y RELAXIONA) se encuentran en Lima. La estructura de la red corresponde a un grafo dirigido, lo que indica que las conexiones entre los nodos no son necesariamente bidireccionales. Para ilustrar esto, se utilizan flechas que indican la dirección de las interacciones, reflejando relaciones asimétricas. Este tipo de red permite mostrar una variedad de interacciones y dependencias entre los diferentes actores involucrados.

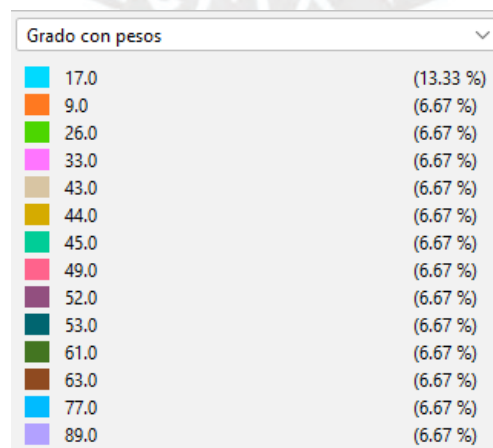
En cuanto a la **variable de densidad**, que mide el grado de interconexión entre los nodos de la red (Rosenblatt, 2016), el software reportó un índice de 0.695 (69.5%). Esto indica que más de la mitad de las posibles relaciones entre los nodos se encuentran efectivamente presentes en la red. Este dato señala que existe una importante interconexión entre los

actores involucrados, aunque también hay una proporción (30.5%) de relaciones que no se han establecido. Este fenómeno se debe a la existencia de ciertos actores que mantienen relaciones aisladas dentro de la cadena productiva, como es el caso de la brigada de cocina de HTP. Aunque esta brigada colabora directamente con HTP en la organización de eventos, no mantiene contacto con EMUFEC. A pesar de que HTP y EMUFEC pueden trabajar juntos en la realización de un evento, la brigada de cocina no se involucra en su planificación inicial, aunque los beneficios económicos derivados de un proyecto exitoso sí la impactan a largo plazo.

En relación con la **variable de grado**, que indica el número de conexiones que tiene un nodo en una red, se observa que hay 146 vínculos de un total de 210 posibles. Algunas organizaciones, como Relaxiona (7 vínculos), TUNUPA (13 vínculos), Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco" (14 vínculos) y AGRO RURAL (16 vínculos), están cerca en cantidad de relaciones con las organizaciones principales. Esta variable no toma en cuenta los pesos de las relaciones, sino que simplemente indica la cantidad de conexiones que posee un nodo, ya sean de entrada o de salida.

Para analizar la variable de **grado con pesos**, que tiene en cuenta los pesos asignados en la matriz de vínculos, se aplicó la distribución de Force Atlas. Esta metodología organiza los nodos de manera que aquellos con más conexiones se ubiquen más cerca entre sí, mientras que los menos vinculados se dispersen. En el siguiente gráfico, se representan las conexiones de cada nodo, y el tamaño del texto refleja su grado ponderado, siendo mayor a medida que aumenta su nivel de conexión (a mayor peso, mayor tamaño del texto). Además, el color del nodo indica la clasificación por pesos de los actores, siguiendo el criterio descrito en la leyenda de la **figura 29**.

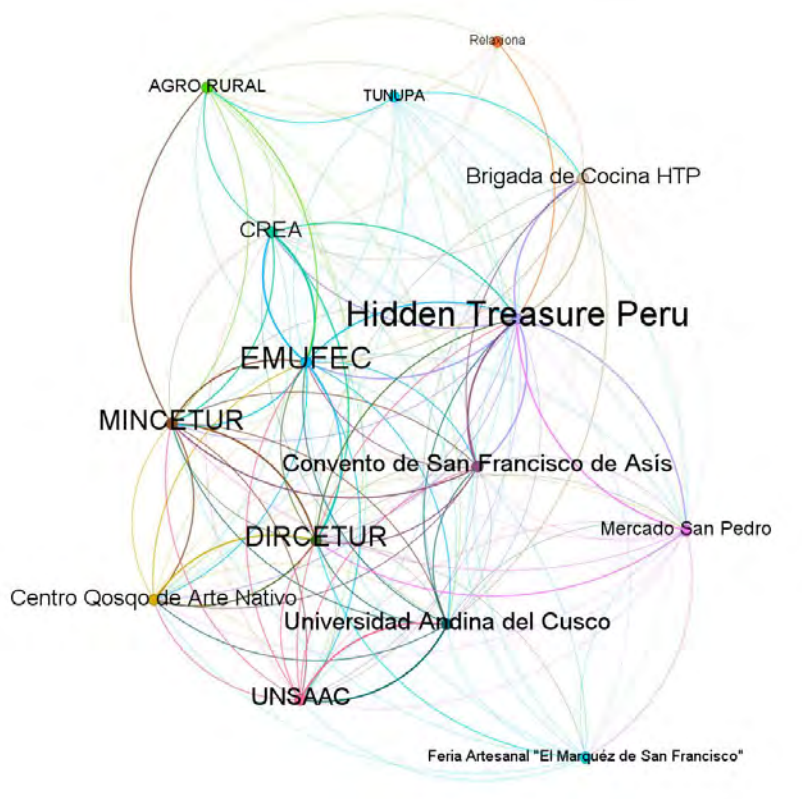
Figura 29: Leyenda de colores del grado con pesos en la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco



Fuente: Gephi (s.f.)

A su vez, el grosor de las aristas representa la intensidad de la relación, como se observa en la **figura 30**.

Figura 30: Grado con pesos en la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco



Fuente: Gephi (s.f.)

La **figura 30** muestra un conjunto de tres actores con un alto número de conexiones y una influencia significativa en sus relaciones. Hidden Treasure Peru destaca como el actor con el mayor grado ponderado (89), debido a su amplia red de vínculos, especialmente con grupos de interés tanto del sector público como privado. Como entidad enfocada en proyectos turísticos, sus interacciones generan un impacto considerable en la cadena productiva, ya que mantiene una colaboración constante con otras organizaciones del sector, como se evidenció en su participación en el CADE 2011.

EMUFEC también tiene un puntaje alto (77) dentro de los actores con mayor grado de peso, lo cual se explica por la intensidad de sus relaciones, muchas de las cuales están reguladas por leyes o iniciativas que impactan directamente en la cadena productiva, como la organización del Inti Raymi.

Finalmente, MINCETUR y DIRCETUR (63 y 61 respectivamente) también se encuentran en este grupo. Ambos actores tienen relaciones con un gran número de partes interesadas y presentan una intensidad relativamente alta en sus vínculos, principalmente debido a que están relacionados con iniciativas y proyectos estatales que afectan de manera directa y positiva a la cadena.

Otra **variable** analizada en la red es la **diversidad (ver tabla 29)**, que representa los tipos de vínculos presentes en la red. La información presentada en la tabla fue recopilada mediante la sistematización de entrevistas y encuestas utilizando el software Atlas.ti.

Tabla 29: Variable diversidad: Flujo de recursos según tipo de vínculo en la Red de la cadena productiva.

VÍNCULOS	DIVERSIDAD
ACCESO A LA INFRAESTRUCTURA	12
APOYO DE RECURSOS HUMANO Y FÍSICO	10
APOYO FINANCIERO	5
ASESORÍA Y FORMACIÓN	7
FISCALIZACIÓN, SEGURIDAD Y VIGILANCIA	3
PERMISOS Y LICENCIAS	5
POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS	23
PRESTACIÓN DE ESPACIOS	19
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4
TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	1

Fuente: Maya - Jariego (2013)

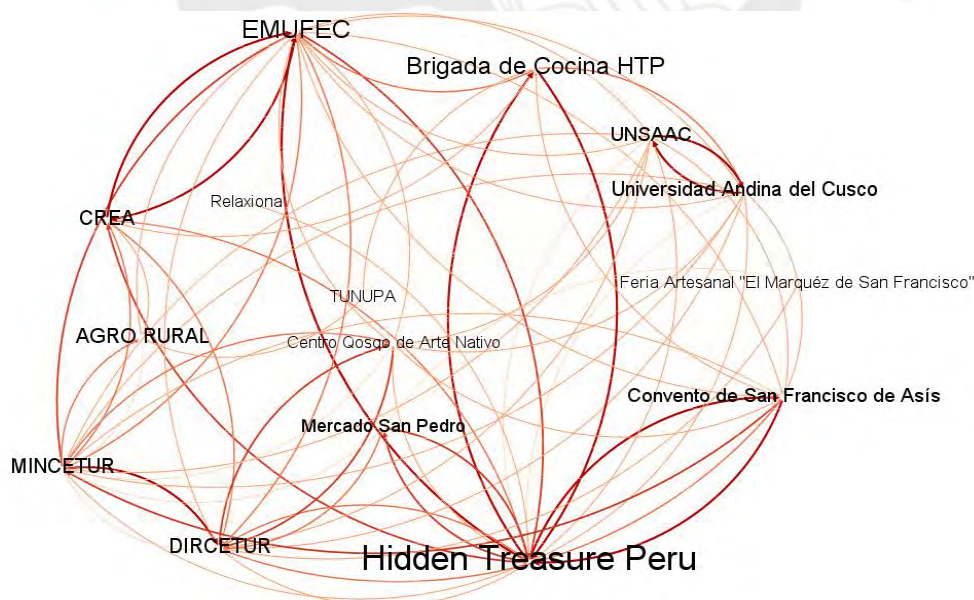
El vínculo identificado como "Políticas Públicas y Programas" presenta la mayor frecuencia en comparación con otros, lo que sugiere que la mayoría de los recursos que atraviesan la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco son de carácter intangible. Es relevante resaltar que todos los vínculos clasificados bajo este concepto poseen un peso unitario, lo que abre la posibilidad de generar conexiones futuras que evolucionen

hacia la ejecución de proyectos colaborativos, considerado el nivel más avanzado de cooperación.

Por otro lado, el vínculo denominado "Prestación de espacios" se posiciona en el segundo lugar en relación con la diversidad de recursos. Esto implica que los espacios proporcionados por diversas organizaciones constituyen el recurso tangible predominante dentro de las relaciones. Entre las organizaciones que destacan por ofrecer este tipo de recurso se encuentran Hidden Treasure Perú, EMUFEC y MINCETUR. Dado el interés de estos actores en facilitar el uso de sus instalaciones, se recomienda aprovechar esta oportunidad para impulsar proyectos enfocados en el turismo gastronómico en el futuro.

Adicionalmente, el análisis del grado de intermediación (**ver figura 31**) es clave para entender la configuración y dinámica de la red, identificar los nodos más relevantes en términos de comunicación e intercambio de información, y desarrollar estrategias efectivas de gestión y difusión dentro de la red (DIMACS, 2007). En este contexto, Hidden Treasure Perú, con un valor de intermediación de 22.11, ocupa una posición estratégica dentro de la red cultural del distrito, lo que la convierte en el nodo más destacado en términos de conectividad.

Figura 31: Grado de intermediación de la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco

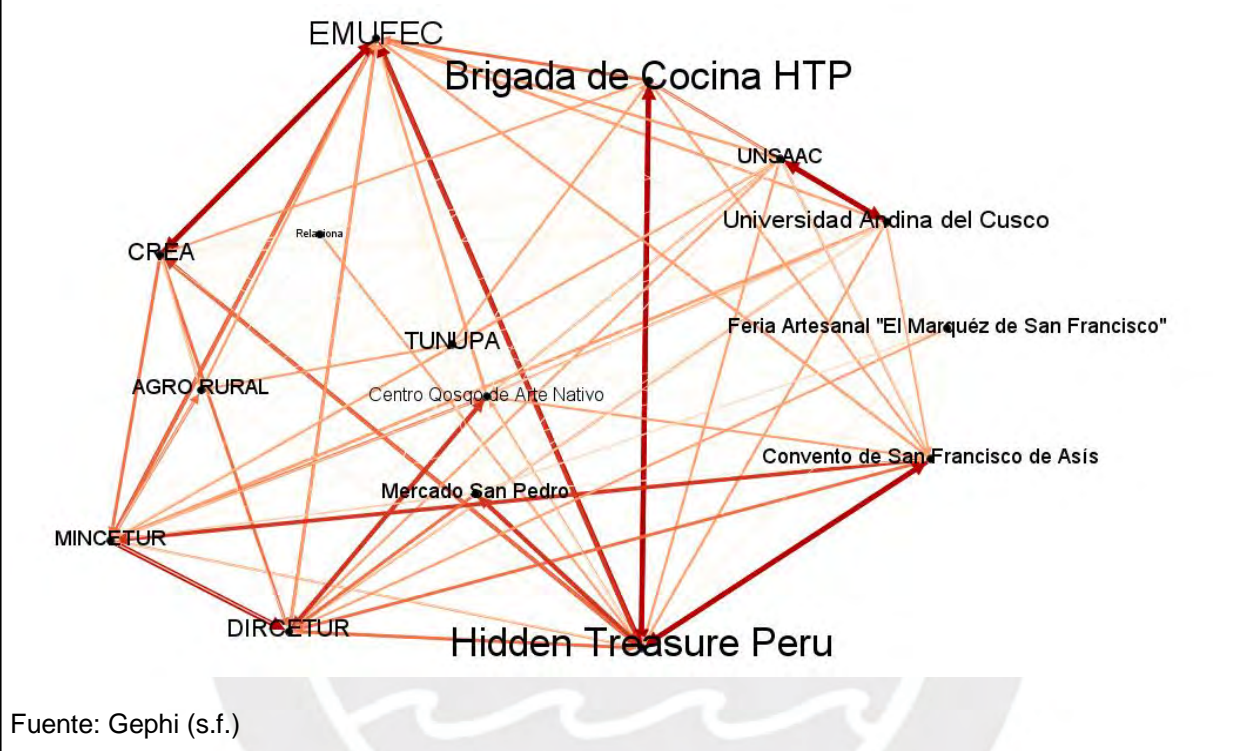


Fuente: Gephi (s.f.)

Por último, se examinará la **variable de cercanía**, la cual permite identificar los nodos más centrales y eficientes en la comunicación y transferencia de información dentro de la red.

Esto facilita la comprensión de su estructura y dinámica, además de contribuir al diseño de estrategias efectivas para la difusión y colaboración. Como se observa en la **figura 32**, el nodo con el mayor grado de cercanía es Hidden Treasure Peru (1.0), seguido por la brigada de cocina HTP (1.0), debido a su vínculo directo con Hidden Treasure Peru. Este resultado se debe a su ubicación geográfica y al rol que desempeña como articulador del proyecto, en el que colabora activamente con diversos actores de la cadena productiva.

Figura 32: Grado de cercanía de la red de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco



Seguidamente, se lleva a cabo un análisis de los grados obtenidos por el actor Hidden Treasure Peru utilizando Gephi. La **tabla 30** muestra esta variable, y la puntuación alcanzada por este actor es el máximo de la red. Con esta información, se examinará la situación en la que se encuentra Hidden Treasure Peru y se propondrán oportunidades de mejora en relación con sus relaciones.

Tabla 30: Variables obtenidas: Hidden Treasure Peru

N°	Variable	Hidden Treasure Perú	Máximo obtenido	Grupos de interés
1	Grados con pesos	89	89	Hidden Treasure Perú
2	Closeness centrality (Cercanía)	1.0	1.0	Brigada de Cocina
3	Betweenness centrality (Intermediación)	22.11	22.11	Hidden Treasure Perú
4	Authority	0.326	0.326	Hidden Treasure Perú

Respecto a la variable uno, grado con pesos, HTP cuenta con 89 puntos, que es a causa de la cantidad de relaciones y su intensidad. En este caso en particular, nuestro sujeto de estudio se articula como la organización con el puntaje máximo obtenido por todas las organizaciones, seguido de cerca por EMUFEC, cuya puntuación fue de 77. A partir de esta premisa, se considera que HTP debe aprovechar este puntaje para seguir potenciando sus relaciones con los diversos actores involucrados en la cadena productiva del turismo gastronómico, así como mejorar aquellas relaciones que presentan un margen de mejora.

MINCETUR con HTP: La relación con este actor es la más baja, pues cuenta con un peso de 1, esto debido a que no poseen una relación directa y no realizan colaboraciones en proyectos, únicamente laboran en el mismo sector: turismo. A partir de las entrevistas realizadas con diversos actores y expertos, es importante para HTP y para la cadena productiva del turismo gastronómico del que forma parte que esta relación se vea fortalecida e intensificada.

AGRO RURAL con HTP: Al igual que en el caso anterior, este también presenta la más baja relación, pues cuenta con un peso de 1, la ausencia de un vínculo directo colaborativo, además de la lejanía geográfica (AGRO RURAL tiene sede en Lima), dificulta la relación entre los actores. A partir de las entrevistas, se puede deducir que resulta relevante que HTP fortalezca su relación con Agro Rural, dado que esta organización tiene una incidencia directa en el turismo gastronómico. Su finalidad es promover el desarrollo agrario rural mediante el financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas con menor grado de desarrollo económico, lo que la convierte en un aliado estratégico para impulsar iniciativas que integren la producción local con la oferta turística.

TUNUPA con HTP: La relación entre estos dos actores se caracteriza por ser baja, representada por un peso de 1. Esto se debe a la ausencia de una colaboración directa o de

trabajos conjuntos entre ellos, a pesar de estar ubicados en el mismo espacio geográfico y ofrecer eventos relacionados. En el caso específico de Tunupa, que brinda experiencias alimentarias dentro de sus instalaciones, no se ha dado ninguna oportunidad en la que ambas entidades hayan emprendido proyectos en conjunto con la otra parte involucrada. Esta falta de colaboración o interacción conjunta ha limitado el desarrollo de sinergias o alianzas que podrían haber fortalecido sus respectivas propuestas o actividades, impidiendo así la potencial generación de beneficios mutuos o el aprovechamiento de oportunidades que podrían haber surgido de una asociación más estrecha entre ambas entidades.

Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco" con HTP: La relación entre estas dos organizaciones se caracteriza por ser mínima, evidenciada por un puntaje de 1. Aunque ambos operan en rubros cercanos, como es el caso de HTP, que podría potencialmente utilizar el espacio de la Feria como parte de sus recorridos o eventos para beneficiar a sus trabajadores, aún no se ha establecido ningún tipo de vínculo entre ambas partes. Esta falta de conexión ha limitado la posibilidad de aprovechar sinergias o beneficios mutuos que podrían surgir de una colaboración más estrecha. A pesar de la proximidad de sus actividades, la inexistencia de interacciones ha impedido el desarrollo de oportunidades que podrían haber agregado valor tanto a la Feria como a las propuestas de HTP dentro de su oferta de eventos o experiencias turísticas.

Centro Qosqo de Arte Nativo con HTP: La relación entre estos dos actores se establece como baja, reflejada por un peso asignado de 1. Aunque esta organización posee un conocimiento significativo sobre tradiciones, música, baile y figuras relevantes para la realización de eventos, lo que podría ser valioso para la propuesta de HTP, el vínculo que los conecta es principalmente su pertenencia al mismo sector: la creación de eventos en el turismo cusqueño. A pesar de esta afinidad en el ámbito de acción, no se ha desarrollado una interacción significativa entre ambas partes hasta el momento. HTP, al buscar ofrecer experiencias turísticas relevantes, podría beneficiarse de la experiencia y conocimientos de esta organización en cuanto a la cultura local y las tradiciones. Sin embargo, la falta de colaboración o trabajos conjuntos ha limitado el aprovechamiento de sinergias que podrían fortalecer la propuesta de HTP y enriquecer sus eventos con la autenticidad y riqueza cultural que esta organización podría proporcionar.

Universidad Andina del Cusco con HTP: La relación con este actor es medio, pues cuenta con un peso de 3, esto debido a su relación de complementariedad, al margen del establecimiento de convenios. Si bien existe una comunicación constante entre el área de Asuntos Estudiantiles y HTP, únicamente se realiza de forma académica y sin un compromiso

de por medio; sin embargo, ambos actores buscan impulsar y mantener estable la cadena productiva del turismo gastronómico, pero desde sus respectivas áreas.

UNSAAC con HTP: La relación con este actor se califica como media, representada por un peso de 3. Esta evaluación se fundamenta en dos puntos principales de interacción. En primer lugar, la universidad ha establecido una relación de asesoría y apoyo consultor para la realización de eventos culturales en la ciudad, lo que evidencia un vínculo colaborativo en la que la institución brinda su expertise para la planificación y ejecución de estos eventos. En segundo lugar, existe un componente de formación, dado que muchos de los trabajadores que han recibido educación en la Facultad de Turismo de esta universidad ahora desempeñan roles en diversas agencias de eventos y turismo dentro de la ciudad. Esta conexión educativa ha contribuido al flujo de profesionales capacitados hacia la industria local, lo que demuestra una relación establecida y beneficiosa entre la universidad y el sector de eventos/turismo en la ciudad.

RELAXIONA con HTP: La relación con este actor es medio, pues también cuenta con un peso de 3, esto debido a que la empresa no labora directamente con HTP, pero si cuenta con conocimiento sobre el giro del negocio a partir de la investigación realizada; es decir, realizan un trabajo colaborativo de forma distante.

Con respecto al grado de cercanía, la brigada de cocina de Hidden Treasure Peru es el nodo con mayor proximidad a los demás dentro de la red. Esta posición estratégica representa una oportunidad para establecer una mayor cantidad de relaciones, dado que la brigada de cocina está asociada a un actor importante en este mapeo de actores, que es Hidden Treasure Peru.

En cuanto al grado de intermediación, Hidden Treasure Peru actúa como el principal articulador en la red. La evidencia de sus diversas relaciones con los diferentes grupos de interés demuestra que esta organización desempeña un papel fundamental como articulador.

EMUFEC con HTP: La relación con este actor es alta, pues obtuvo el mayor peso: 5, esto debido a que poseen convenios establecidos: el ofrecimiento de cierto porcentaje de su presupuesto anual a la ejecución del concurso de cocina que HTP desea realizar durante el 2024.

CREA con HTP: La relación con este actor es medianamente alta, ya que el actor obtuvo un peso de 4, esto a partir de la conexión compartida dentro del sector en el que ambos se desarrollan y por los posibles contactos a futuro, pues CREA, agencia consultora, trabaja directamente con EMUFEC, quien se ha convertido en un actor fundamental para HTP

por el desarrollo de proyectos en conjuntos; es decir, CREA participará y apoyará la puesta en escena de los posibles eventos que realicen HTP y EMUFEC.

DIRCETUR con HTP: La relación se considera medio-alta, dado que la DIRCETUR cumple una función fundamental en la difusión, regulación, supervisión y desarrollo del turismo, áreas que influyen directamente en HTP al organizar eventos. Las actividades de HTP necesitan ajustarse a los decretos y regulaciones establecidos por la DIRCETUR, lo que impacta directamente en la planificación y ejecución de sus eventos. Asimismo, la promoción turística que lleva a cabo HTP debe alinearse con los parámetros y directrices establecidos por la DIRCETUR para garantizar la conformidad con las políticas turísticas de la región. Aunque no existe una comunicación directa entre ambas entidades, la influencia de la DIRCETUR sobre HTP se evidencia en la necesidad de seguir lineamientos y normativas que rigen el sector turístico. Además, HTP puede recurrir a la DIRCETUR para solicitar asesoramiento y orientación en la creación y ejecución de sus eventos si considera necesario cumplir con los estándares y criterios establecidos por esta organización gubernamental para asegurar la calidad y la adecuación de sus actividades a las políticas turísticas regionales.

Mercado San Pedro con HTP: La relación entre ambas organizaciones se califica como alta, evidenciada por un puntaje de 5, lo cual se sustenta en una interacción directa y estrecha entre ellas. HTP utiliza los espacios y la cultura desarrollada por esta entidad para enriquecer la experiencia turística ofrecida a sus visitantes al incorporar elementos y tradiciones propias del ambiente proporcionado por esta organización; asimismo, ofrece a los turistas una experiencia auténtica sobre las tradiciones cusqueñas durante sus eventos. La conexión entre ambas entidades es significativa, ya que HTP considera fundamental la visita a este espacio en la ciudad de Cusco para sus turistas. Esta estrecha relación se refleja en la integración directa de la cultura, los espacios y las tradiciones proporcionadas por esta organización en la propuesta de valor de HTP, lo que contribuye a enriquecer y autenticar la experiencia ofrecida a los visitantes durante sus eventos turísticos en la ciudad.

Convento de San Francisco de Asís con HTP: La relación entre ambos actores se destaca por ser bastante alta, calificada con una puntuación de 6, debido a la utilización regular de los espacios del Convento para la organización de sus eventos turísticos. HTP valora altamente este lugar como un sitio culturalmente enriquecedor para los turistas, dado que alberga representaciones tanto de la época incaica como colonial, ofreciendo una experiencia histórica y cultural completa. Asimismo, el CEO de HTP ha expresado su satisfacción al trabajar con esta institución, destacando que no ha experimentado ningún imprevisto ni desperfecto durante la realización de eventos en este espacio, esta experiencia sin incidentes brinda a un sentimiento de seguridad y confianza para futuros eventos,

fortaleciendo aún más la relación entre ambas entidades. El uso exitoso y continuo de los espacios del Convento, junto con la riqueza cultural que aporta, ha consolidado una relación sólida y beneficiosa para ambas partes, respaldada por la confianza y la calidad en la prestación de servicios para eventos turísticos en la ciudad.

Brigada de cocina HTP con HTP: La relación con este actor es muy alta, pues obtuvo un peso de 6, esto debido a que realizan trabajos en conjuntos en cada uno de los eventos que HTP está presente. Si bien la empresa desarrolla proyectos culturales, muchos de ellos están inmersos o llevan consigo productos culinarios y estos son ejecutados por la brigada de cocina de la empresa.

Se presenta la tabla resumen de las relaciones que HTP mantiene con distintos actores.

Tabla 31: Matriz de vínculos - Hidden Treasure Peru

ARISTA	PESO	VÍNCULO	EVIDENCIAS
Hidden Treasure Peru - MINCETUR	1	Políticas públicas y programas	E4
Hidden Treasure Peru - EMUFEC	5	Políticas públicas y programas, apoyo financiero	E2
Hidden Treasure Peru - Universidad Andina del Cusco	3	Asesorías y formación	E3
Hidden Treasure Peru - CREA	4	Asesorías y formación	E5
Hidden Treasure Peru - Relaxiona	3	Prestación de servicios	E7
Hidden Treasure Peru - Brigada de Cocina HTP	6	Apoyo de recursos humanos y físicos	E1
Hidden Treasure Peru - DIRCETUR	4	Políticas públicas y programas	E10
Hidden Treasure Peru - AGRO RURAL	1	Prestación de servicios	E8
Hidden Treasure Peru - UNSAAC	3	Asesorías y formación	E12
Hidden Treasure Peru - Centro Qosqo de Arte Nativo	1	Transferencia de información	E13
Hidden Treasure Peru - Convento de San Francisco de Asís	6	Prestación de espacios	E15
Hidden Treasure Peru - Mercado San Pedro	5	Prestación de espacios	E14
Hidden Treasure Peru - Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	1	Prestación de espacios	E11
Hidden Treasure Peru - TUNUPA	1	Transferencia de información	E9

Después de realizar los análisis anteriores, se presentarán los hallazgos encontrados durante la investigación. Se describirá la evidencia recopilada y se proporcionará una valoración final, que podrá ser calificada como adecuada o como área de mejora.

Tabla 32: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H1	Dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco existe una gran cantidad de organizaciones que no han sido identificadas por los órganos estatales más importantes.	A partir de las entrevistas se pudo identificar a organizaciones que se involucran activamente en la cadena productiva del turismo gastronómico, pero que no son de conocimiento de organizaciones como MINCETUR o EMUFEC.	Aspecto a mejorar
H2	En la variable diversidad, la mayor cantidad de vínculos son intangibles, debido a que existen gracias a las políticas públicas y programas	Emisión de decretos por parte de MINCETUR que afectan a todos los actores involucrados en la cadena productiva del turismo gastronómico. Emisión de programas o proyectos por parte de EMUFEC que involucran a otros actores de Cusco	Aspecto a mejorar
H3	Hidden Treasure Perú no es identificada como una organización que realice eventos disruptivos	Según las entrevistas que se pudieron realizar, la consultora CREA, RELAXIONA, DIRECETUR y MINCETUR, comentaron que los eventos realizados por HTP son replicables en cierta medida. Dado que cuentan con conocimiento de organizaciones del sector que realizan el mismo tipo de actividad y que HTP no tiene mapeadas.	Aspecto a mejorar
H4	Hidden Treasure Perú tiene un grado de legitimidad medio	Cuentan con un normalizado de 1.15, siendo 1.73 el mayor valor alcanzado (MINCETUR, EMUFEC, CREA y DIRCETUR)	Aspecto a mejorar
H5	Hidden Treasure Perú tiene un grado de poder medio-alto	Cuentan con una puntuación de 48, siendo el grado de poder más alto el de EMUFEC de 72. Sin embargo, y dado que EMUFEC es un órgano público estatal más grande y relevante, se estima que una puntuación de 48 representa un puntaje correcto para una empresa privada.	Adecuada

Tabla 32: Tabla de hallazgos, evidencias y valoración (continuación)

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H6	La densidad de la red se encuentra por encima de 50%	Es importante señalar que algunas conexiones entre los grupos de interés no se han desarrollado, pues no resultan esenciales, como las existentes entre MINCETUR y la Brigada de Cocina, Crea y Relaxiona, o el Convento San Francisco de Asís y la Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco".	Adecuada
H7	MINCETUR no distingue a HTP como un actor importante dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico	Según la entrevista con Alberto Espinola, director de Estudios de Prospectiva de Turismo y Artesanía de MINCETUR, existen otras organizaciones estatales que son mucho más determinantes para la sostenibilidad de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco.	Aspecto a mejorar
H8	MINCETUR, EMUFEC y Hidden Treasure Peru son actores definitivos	Ley N° 27779: El MINCETUR es responsable de promover, orientar y regular el turismo y la artesanía, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible y reconocer su valor como parte del patrimonio cultural y atractivo turístico del país. Según las entrevistas se pudo concluir que los actores que poseen poder, legitimidad y urgencia son MINCETUR (preponderancia de 4.86), EMUFEC (preponderancia de 4.32) y HTP (preponderancia de 1.92)	Adecuada
H9	Los eventos gastronómicos en Cusco, ajenos a los elaborados por HTP, no son de alta envergadura	Según la entrevista con EMUFEC, aún existe un gran trabajo por realizar para alcanzar el nivel de Lima en torno a la elaboración de eventos gastronómicos, si bien HTP realiza una gestión correcta, los organismos estatales podrían invertir más en la región estudiada en materia de innovación.	Adecuada (Para HTP)

Seguidamente, se presentan propuestas de mejora basadas en los hallazgos identificados y expuestos en la tabla anterior.

Tabla 33: Propuestas para el hallazgo H1.

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H1	Dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco existe una gran cantidad de organizaciones que no han sido identificadas por los órganos estatales más importantes.	A partir de las entrevistas se pudo identificar a organizaciones que se involucran activamente en la cadena productiva del turismo gastronómico, pero que no son de conocimiento de organizaciones como MINCETUR o EMUFEC.	Aspecto a mejorar

Si existe una situación en la cual hay un cierto número de organizaciones dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco que no han sido identificadas por los órganos estatales, tales como MINCETUR y EMUFEC, se podría diseñar de un registro oficial, el cual establezca un empadronamiento específico para el turismo gastronómico en esta ciudad, el cual permitirá a las organizaciones obtener un reconocimiento formal por parte de estos organismos. Esto facilita la identificación y el seguimiento de estas organizaciones enumeradas, además de proporcionarles acceso a programas de apoyo y recursos específicos para que se desenvuelven dentro del sector turístico/gastronómico. Asimismo, se plantearía el desarrollo de campañas de concientización y educación, el cual tendría la finalidad de informar sobre la importancia del empadronamiento y los beneficios que pueden obtener al hacerlo.

Tabla 34: Propuestas para el hallazgo H2.

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H2	En la variable diversidad, la mayor cantidad de vínculos son intangibles, debido a que existen gracias a las políticas públicas y programas	Emisión de decretos por parte de MINCETUR que afectan a todos los actores involucrados en la cadena productiva del turismo gastronómico. Emisión de programas o proyectos por parte de EMUFEC que involucran a otros actores de Cusco	Aspecto a mejorar

Dentro de las mejoras a desarrollar en la variable diversidad se encuentra la promoción de vínculos, pues si bien las políticas públicas y los programas son importantes para estimular el desarrollo del sector, es fundamental fomentar la creación de vínculos concretos y tangibles entre los diferentes actores; por ejemplo, la promoción de alianzas estratégicas entre productores, comerciantes y restaurantes, la colaboración en la producción y comercialización de productos locales y el desarrollo de proyectos conjuntos de formación

y capacitación. Si es que se fortalecen los vínculos tangibles, se podrá generar un mayor impacto en la cadena productiva, lo cual permitirá un mayor desarrollo económico en la ciudad, la preservación de la cultura gastronómica y una experiencia turística más enriquecedora para los visitantes y residentes.

Tabla 35: Propuestas para el hallazgo H3.

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H3	Hidden Treasure Perú no es identificada como una organización que realice eventos disruptivos	CREA, RELAXIONA, DIRECETUR y MINCETUR, comentaron que los eventos realizados por HTP son replicables en cierta medida, pues cuentan con conocimiento de organizaciones del sector que realizan el mismo tipo de actividad y que HTP no tiene mapeadas.	Aspecto a mejorar

Hidden Treasure Perú, debe desarrollar estrategias que impliquen la puesta en práctica de innovación en la conceptualización y diseño de sus eventos culturales, incorporando elementos únicos y diferenciadores que destaquen aún más del resto de organizaciones, como también, trabajar en conjunto con consultoras de proyectos para que puedan ejecutar eventos a partir de las demandas de sus clientes, considerando el contexto real de la ciudad de Cusco. Asimismo, es importante realizar un *benchmarking* de la competencia y del mercado en el que se encuentra, todo ello con la finalidad de identificar oportunidades no exploradas y desarrollar propuestas a la medida de los turistas visitantes, así como establecer alianzas estratégicas con actores clave en el sector que aporten conocimiento y experiencia para enriquecer sus propuestas.

Tabla 36: Propuestas para el hallazgo H4.

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H4	Hidden Treasure Perú tiene un grado de legitimidad medio	Cuentan con un normalizado de 1.15, siendo 1.73 el mayor valor alcanzado (MINCETUR, EMUFEC, CREA y DIRCETUR)	Aspecto a mejorar

Si se desea fortalecer la comunicación y establecer una transparente con todos los grupos de interés con los que trabaja directamente HTP, en la cual se otorgue información clara y oportuna sobre las actividades y logros alcanzados, debe desarrollarse canales de retroalimentación y participación activa. También es necesario realizar actividades en beneficio de la comunidad y el entorno, demostrando el compromiso de HTP con el desarrollo

sostenible y su responsabilidad social con la ciudad. Estas estrategias contribuirán a fortalecer la legitimidad de HTP y a consolidar su posición en el sector.

Tabla 37: Propuestas para el hallazgo H7.

N°	Hallazgos	Evidencias	Valoración
H7	MINCETUR no distingue a HTP como un actor importante dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico	Según la entrevista con Alberto Espinola, director de Estudios de Prospectiva de Turismo y Artesanía de MINCETUR, existen otras organizaciones estatales que son mucho más determinantes para la sostenibilidad de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco.	Aspecto a mejorar

Para mejorar la situación en la que se encuentra HTP ante MINCETUR y lograr un reconocimiento como un actor relevante en la cadena productiva del turismo gastronómico, debe participar activamente en espacios y eventos relacionados con el turismo gastronómico en los que está involucrado MINCETUR, con ello generará visibilidad y oportunidades para establecer contactos con actores clave del sector. Al implementar estas estrategias, HTP puede ser reconocido como un actor importante en el desarrollo y sostenibilidad de la cadena productiva del turismo gastronómico en Cusco.

A lo largo de este capítulo se clasifica a los grupos de interés según el modelo de Mitchell et al. (1997), identificando a los actores clave con alto **poder, urgencia y legitimidad** lo que los convierte en piezas fundamentales dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. Posteriormente, se realiza un análisis de redes sociales para examinar la estructura, composición y rol de Hidden Treasure Peru, y finalmente se proponen estrategias de mejora basadas en los hallazgos obtenidos.

3. Discusión

Los hallazgos obtenidos sobre Hidden Treasure Perú y su papel en el turismo gastronómico de Cusco ofrecen un interesante punto de partida para discutir desde la perspectiva de la teoría de redes. La identificación de una cantidad significativa de organizaciones no contactadas por los órganos estatales resalta la complejidad y la densidad de la red en esta industria, lo cual según Gereffi (2015) sugiere una red extensa, pero poco reconocida en su totalidad. Este fenómeno refleja la naturaleza multifacética y dinámica de las relaciones en el entorno del turismo gastronómico, donde los vínculos intangibles, impulsados por políticas públicas y programas, juegan un papel crucial en la configuración de la red.

Aunque Hidden Treasure Perú no se percibe como un actor que promueva eventos disruptivos, su grado medio-alto de poder y legitimidad sugiere que tiene un impacto significativo en la red, según lo descrito por Mitchel, Agle y Wood (1997). Sin embargo, la falta de reconocimiento por parte de entidades estatales como MINCETUR plantea interrogantes sobre la visibilidad y el reconocimiento de ciertos actores en la red. Esta discrepancia subraya la complejidad de las relaciones de poder y legitimidad dentro de la red del turismo gastronómico, donde la percepción y el reconocimiento pueden no siempre reflejar la influencia real de los actores. Además, la observación de que los eventos gastronómicos fuera del ámbito de Hidden Treasure Perú no alcanzan una gran envergadura sugiere la importancia del papel que desempeña esta empresa en la dinamización y consolidación de la industria gastronómica local. En conjunto, estas conclusiones resaltan la necesidad de analizar la red del turismo gastronómico desde una perspectiva holística, considerando tanto los aspectos formales como los informales de las relaciones entre los actores involucrados.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Se puede determinar a partir del análisis de fuentes bibliográficas en el marco teórico, que la cadena productiva está comprendida por una amplia gama de actores que forman parte de un sistema construido por interrelaciones y por una sucesión de operaciones, esta cadena involucra tanto a actores Cusqueños, así como a actores limeños, desde el plano normativo, regulatorio o consultivo. Es importante señalar que la cadena productiva está conformada por dos elementos fundamentales: las actividades y los actores (1994). En cuanto al primero de ellos, las actividades, estas abarcan desde los agentes productores hasta la experiencia que se llevan consigo los visitantes al probar los platillos cusqueños y para poder lograr que esta cadena se mantenga estable y duradera a lo largo del tiempo, es fundamental que todos los agentes involucrados puedan y logren superar sus intereses personales y se encuentren centrados en los intereses de la cadena productiva de la que forman parte. En el caso del sector turismo, se validó que la cadena productiva se compone de recursos como el transporte, alojamiento, gastronomía, recreación y agencias de viaje. Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas, se pudo adquirir y constatar información relevante, dado que el total de los entrevistados coincidieron en que el eslabón principal de toda esta cadena se encuentra dentro del eslabón recreación, debido a que Machu Picchu es el principal motivador de turismo receptivo en Perú, a la vez que representa y desencadena una generación de valor económico para los demás operadores turísticos de su contexto.

Asimismo, se pudo observar que la generación de valor es un aspecto clave en la cadena productiva, pues implica la interacción y colaboración entre los actores para crear resultados tangibles e intangibles, los proyectos o iniciativas dentro de esta cadena permiten que los actores se asocien y converjan en un mismo contexto, como es el caso de Hidden Treasure Perú y sus stakeholders. Comprender y gestionar eficientemente la cadena productiva es fundamental para identificar oportunidades, mejorar la calidad del producto o servicio y maximizar los beneficios para todos los involucrados.

Por otro lado, se concluye que la gestión de interesados en el ámbito organizacional es un proceso fundamental para mapear, comprender y abordar las relaciones con los grupos de interés que rodean a una organización. Los diferentes modelos presentados, como el de Freeman y Gilbert, el de Mitchell, Agle y Wood, y el de Ethical Accountability, ofrecen enfoques y herramientas para identificar, analizar y establecer estrategias efectivas para involucrar a los interesados de manera satisfactoria. Asimismo, se colige que es necesario la realización de una correcta clasificación de grupos de interés (PMI, 2013), la cual posee tres

puntos fundamentales: la identificación de los grupos de interés, el establecimiento y fortalecimiento de vínculos positivos con los actores, y la percepción de satisfacción respecto al ente gestor constituyen la base para el análisis posterior. Cabe destacar que la gestión de los grupos de interés debe ser llevada a cabo por un agente que forme parte de la red, específicamente dentro de la cadena productiva.

Además, se concluye que el enfoque de redes sociales proporciona una perspectiva oportuna al considerar las interconexiones y relaciones entre los actores involucrados. Se trata de una metodología poderosa y versátil para comprender y extraer información valiosa de las interacciones y relaciones que se generan en determinados contextos. Al aplicar técnicas y algoritmos de ARS, es posible analizar de manera sistemática la estructura de las redes, identificar patrones de comportamiento, identificar centralidades en los nodos, comprender la difusión de información y medir el impacto de los proyectos que se podrían realizar. La comprensión de la gestión de interesados y el uso de estos modelos y enfoques pueden contribuir significativamente al éxito de las organizaciones al incorporar las expectativas y demandas de los grupos de interés en sus operaciones y decisiones, como en el caso de HTP.

También se puede colegir que la gestión cultural se ha desarrollado como un proceso sistemático que busca el reconocimiento y fomento de las prácticas culturales, la generación de nuevos productos, la preservación de la memoria colectiva y la promoción de la identidad. La producción de proyectos bajo esta gestión requiere una planificación y tipología adecuadas, una implementación técnica cuidadosa y un plan de difusión efectivo que, según las entrevistas realizadas, no se ha llevado a cabo por una marcada desatención estatal. En el contexto de los eventos gastronómicos, la gestión cultural se vincula con la planificación, ejecución y evaluación de estos eventos, considerando aspectos como la conceptualización, el desarrollo creativo, la implementación técnica y la difusión.

El objetivo que fue planteado en el marco contextual se logra puesto que los eventos gastronómicos realizados en la ciudad del Cusco no son del todo disruptivos e innovadores y, en palabras de los entrevistados ajenos al órgano estatal, aún presentan un gran margen y potencial de mejoría en comparación a eventos masivos realizados en Lima (Caso Mistura). Dentro de los eventos cusqueños se destacan los eventos gastronómicos como el Festival del Choclo en Huayllabamba, la Expoferia de Urquillos, la Feria Gastronómica del Cuy al Palo, el festival "Cusco come pota" y el Festival Gastronómico de Chiriuchu, que resaltan la diversidad culinaria y cultural de la región. Estos han contribuido, a pesar de sus limitantes, a posicionar al Cusco como un destino gastronómico de renombre y a fortalecer la identidad gastronómica de la ciudad

Además, se pudo comprobar que eventos y festivales como el Inti Raymi se han convertido en atractivos turísticos destacados, impulsando el desarrollo económico y el intercambio cultural, lo que ha desempeñado un papel importante en la reactivación económica del sector gastronómico, promoviendo la valoración de la cocina regional y la difusión de la identidad cultural a través de la comida autóctona. Estos eventos han generado un impacto tanto a nivel nacional como internacional, atrayendo a miles de visitantes y generando importantes movimientos económicos.

Se deduce que el turismo gastronómico se ha posicionado como un sector de gran importancia a nivel mundial, destacando en países como Colombia, México y Perú, quienes han implementado políticas y estrategias para promover y potenciar su oferta gastronómica, reconociendo la importancia de la cadena productiva que involucra a diversos actores, desde productores hasta restaurantes y comerciantes. El turismo gastronómico ofrece experiencias auténticas y enriquecedoras, permitiendo a los turistas conocer la cultura, tradiciones y productos locales.

Para la recopilación de información se realizaron entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés identificados, encuestas de grado de relación a los stakeholders y herramientas de análisis de redes sociales, como ATLAS.ti y Gephi. Es importante resaltar que se concluye que el uso de estas últimas herramientas es acertado debido a que estas permitieron visualizar y analizar la estructura de las redes, identificar patrones de interacción, analizar nodos y relaciones, y gestionar los datos de manera efectiva, lo que facilitó la comprensión de las relaciones entre los interesados, su influencia y participación. En base a estas nociones, se genera un panorama que ayuda a tomar decisiones informadas para una gestión efectiva de los stakeholders.

Tras el análisis basado en la metodología de redes y la clasificación de grupos de interés propuesta por Mitchell et al. (1997), se concluye que Hidden Treasure Peru (con una preponderancia de 1.92) es un actor definitivo dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. Esto se debe a su alto nivel de poder y urgencia, así como a un grado intermedio de legitimidad, lo que implica que su **interés, participación y demandas** son considerados fundamentales por los actores involucrados. Sin embargo, también se pudo concluir que no es el actor más relevante según esta metodología, puesto que MINCETUR y EMUFEC también se identifican como definitivos con un grado de preponderancia mayor, 4.86 y 4.32 respectivamente. Asimismo, se pudo concluir que Hidden Treasure Peru, gracias a su estrecho vínculo con diferentes grupos de interés del sector público y privado, cuenta con el grado con peso más alto dentro de su red (ARS), puesto que alcanza la valoración de 89. Finalmente, se puede mencionar que tiene un alto grado de

cercanía e intermediación, lo que implica que tiene una gran capacidad en ocupar una posición intermediaria en las comunicaciones entre el resto de los influenciadores de la red.

También, se pudo concluir, a través del trabajo de campo y de las entrevistas realizadas a sus clientes, proveedores, accionistas, competencia y agentes sociales, que Hidden Treasure Peru es percibido como una organización que realiza eventos culturales como su competencia, mas no como una organización que realiza proyectos culturales disruptivos, innovadores y atractivos a la vista del turista, lo cual impulsa y promueve de una forma más amplia la cadena productiva del turismo gastronómico. Esta idea se ve reflejada en su grado de legitimidad, el cual es medio, puesto que alcanza el valor de 1.15 en comparación con los 1.79 de MINCETUR, EMUFEC, CREA y DIRCETUR. Se concluyó que esta puntuación se da debido a que actores como Tunupa, AGRO RURAL, la Feria Artesanal “El Marqués de San Francisco”, Relaxiona o CREA tenían un conocimiento preliminar limitado sobre la labor y los proyectos de HTP. Dicho desconocimiento repercutió en la calificación de su legitimidad.

Como conclusión, a partir del análisis realizado sobre la gestión de los grupos de interés en la cadena productiva del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco, se puede inferir que dicha gestión se distingue por la diversidad de relaciones existentes. Esta variedad de interacciones se debe, en gran medida, a las políticas públicas y programas implementados en la región, los cuales funcionan como vínculos intangibles que promueven la colaboración entre diversos actores, incluyendo empresas, organizaciones y entidades gubernamentales. Del mismo modo, las entrevistas realizadas a Hidden Treasure Peru revelan su intención de transformar esta dinámica, con el objetivo de fortalecer y expandir las conexiones dentro de la cadena productiva a largo plazo.

2. Recomendaciones

Para una gestión adecuada de la cadena productiva en el sector turismo, es fundamental fomentar la colaboración y la sinergia entre los diferentes actores involucrados. Esto se puede obtener a través de la creación de alianzas estratégicas, comunicación efectiva y el establecimiento de mecanismos de coordinación y apoyo mutuo. Al trabajar en conjunto, los actores de la cadena pueden optimizar los recursos, mejorar la calidad de los productos y servicios, y con ello generar una experiencia turística más satisfactoria para los visitantes y residentes, lo que a su vez contribuirá al desarrollo sostenible y al éxito de la industria turística en general.

Asimismo, se considera pieza clave para la gestión de interesados en el ámbito organizacional, establecer canales de comunicación efectivos y bidireccionales con los

diferentes grupos de interés, es decir, escuchar activamente las necesidades, expectativas, preocupaciones y proporcionar información transparente y oportuna sobre las decisiones de la organización. También, es importante involucrar a los interesados en el proceso de decisión, fomentando su colaboración en la búsqueda de soluciones y la generación de valor compartido. Al establecer una relación sólida y significativa con los grupos de interés, las organizaciones pueden fortalecer su legitimidad, generar confianza y obtener un mayor respaldo para sus objetivos y proyectos futuros, promoviendo así su éxito a largo plazo.

Por otro lado, para la gestión cultural en el ámbito de los eventos gastronómicos es necesario asegurar la valorización de las tradiciones culinarias locales, para su obtención es necesario la participación de chefs y productores locales que busquen rescatar recetas tradicionales y técnicas culinarias autóctonas, También es importante brindar espacios para la divulgación de la cultura gastronómica local, mediante charlas, talleres y degustaciones, con el objetivo de que los participantes puedan conocer y apreciar la diversidad y riqueza de la gastronomía nacional. Al resaltar la autenticidad y promover la identidad culinaria, los eventos gastronómicos pueden convertirse en plataformas para la preservación y promoción cultural, generando una experiencia enriquecedora y memorable para todos los visitantes y residentes.

Para el estudio de los grupos de interés dentro de las cadenas productivas, se recomienda emplear la metodología de redes, ya que facilita el análisis de su estructura a partir de variables esenciales como **densidad, intermediación, cercanía y diversidad**, entre otras. En relación con el rol de Hidden Treasure Peru dentro de la cadena productiva, se sugiere una mayor interacción con actores de gran influencia en el sector, como MINCETUR y EMUFEC, debido a que estas entidades se distinguen por su alto nivel de poder, urgencia y legitimidad dentro del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco. Asimismo, porque estas ofrecen acceso a información actualizada constantemente, apoyo en la promoción turística, programas de capacitación y desarrollo al momento de planificar algún tipo de evento cultural, así como la posibilidad de participar en proyectos y ferias turísticas. Todo esto permite mejorar la calidad de los servicios, cumplir con los requisitos legales, aumentar su visibilidad en el mercado y establecer contactos claves dentro de la industria turística.

Finalmente, se recomienda que, tras culminar el proceso de vinculación con nuevos *stakeholders*, se establezca un cronograma de mesas de trabajo que organice el esfuerzo colaborativo y permita identificar oportunamente posibles problemáticas en los proyectos conjuntos entre organizaciones.

REFERENCIAS

- Academia Iberoamericana de Gastronomía (AIBG). (2019). *Diccionario de gastronomía*. Recuperado de <https://diccionariodegastronomia.com/word/turismo-gastronomico/>
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew, 19 y 20 de abril de 2012. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4441/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20Stakeholders.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Aguilar, A., & Guerra, G. (2005). *La ética en los agronegocios en América Latina*. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14101613.pdf>
- Amahuaca. (2019-2020). *Les circuits groupes*. Recuperado de https://irp.cdn-website.com/8863e85b/files/uploaded/Brochure_Groupes_Amahuaca_2020_light.pdf
- América Económica. (2019). *Perú: Inversiones del sector turismo en marcha al 2021 suman US\$600M*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-del-sector-turismo-en-marcha-al-2021-suman-us600m>
- APEGA. (2010). *El boom de la gastronomía peruana, su impacto económico y social*. APEGA.
- APEGA. (2010). *Carreras de cocina. Informe de la oferta académica en Lima y regiones*. APEGA.
- APEGA. (2010). *Informe sobre la formación de mozos en el Perú*. APEGA.
- APEGA. (2020). *Informe Dimensiones del aporte económico de la gastronomía en el Perú*. APEGA.
- Aucca, A. (2020). *Turismo gastronómico como alternativa para la diversificación de la oferta turística del distrito de Chinchero - Cusco, 2020* [Tesis de Bachiller, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Universidad Andina del Cusco https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3715/Carlos_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avianca. (Productor). (2017). *Sabores que conectan / Cap. 1 / Parte 1 Colombia* [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0oLYZTtufdY>

- Bada Carbajal, L., & Rivas Tovar, L. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las Mipymes. *Revista Lebre*, (1), 173-198.
<https://doi.org/10.15332/rl.v0i1.662>
- BCRP. (2013, 7 de diciembre). CAMPOSOL: una mirada panorámica. *Cadenas productivas*. BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-vergaray.pdf>
- Best, R., Cifuentes, A., Gottret, P., Lundy, M., & Ostertag, C. F. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. CIAT. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=rYhOmg1FVBYC>
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006). *Tourism Management Dynamics: Trends, Management, and Tools*. Butterworth-Heinemann.
- Butler, M. (2011). La rotura de la cadena de valor turística. *Estudios Turísticos, Instituto de Turismo, España*, 188, 7-26.
- Bravo, Y. (2020). *Análisis de la identidad cultural en la gastronomía* [Tesis de Bachiller, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7663/BRAVO_BY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brenner, S. N. (1993). The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model. *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, 205-210.
- Buenaventura, R. (2017). *La gestión cultural: laboratorio social para el desarrollo del Caribe*. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2624/Gesti%C3%B3n%20Cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio Mexicana Peruana CCM. (2020). *Turismo consolidado*.
- Campbell, J., Rozemberg, R., & Svarzman, G. (1999). Argentina-Brasil en los 80s: entre la cornisa y la integración. En *MERCOSUR: entre la realidad y la utopía* (pp. 1). Ed. Nuevohacer.
- Campero, E. (2015). Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural. *Ingeniería Solidaria*, 11(18), 75-85.
<https://doi.org/10.16925/in.v11i18.993>

- Canclini, N. G., & otros. (1987). *Políticas Culturales en América Latina*. Grijalbo.
- Chávez, J. (2021, 28 de abril). Reactivación en Cusco: así se renueva la oferta turística en la ciudad imperial en tiempos de crisis. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/historias/reactivacion-en-cusco-asi-se-renueva-la-oferta-turistica-en-la-ciudad-imperial-en-tiempos-de-crisis-viajes-machu-picchu-noticia/>
- Chaves Romero, E., & Cedeño Mangona, L. (2021). Análisis del desarrollo de las cadenas productivas en Colombia durante el año 2020. *Revista EDIS*, 2(2), 87-98. Recuperado de <https://revista.redgade.com>
- Chevalier, J., & Toledano, J. (1978). À propos des filières industrielles. *Revue d'économie*.
- Ciudad Imperial celebra el festival gastronómico "Cusco come pota". (2015, 8 de agosto). *PRODUCE*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/acomerpescado/noticias/214285-ciudad-imperial-celebra-gran-festival-gastronomico-cusco-come-pota>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2019). *Perfil del turista que visitó la feria "Perú, Mucho Gusto" Ilo 2019*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/turismoIN/Boletines/2019/mar/0_perfil_del_turista_que_visitó_la_feria_peru_mucho_gusto_ilo_2019.html
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2020). *Perfil de vacacionista nacional que visita Cusco - 2019. Aspectos que toma en cuenta para elegir un lugar para viajar*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2262/PVN%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=259806
- Comportamiento de la economía peruana 1950-2020. (2021). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1799/cap01.pdf
- Condori, L., & Mejía, O. (2018). *Gestión de eventos culturales como alternativa de incremento de la demanda turística en la región Cusco: caso festival Killa*

Rumiyoc: Ancahuasi, Uno Urco: Calca y Suyunakuy Chaquitaclla Wan: Anta
[Tesis de Bachiller, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3834/253T20180320_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cusco recuperó USD 644 millones en sector turismo en el tercer trimestre del año. (4 de octubre de 2021). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cusco-recupero-us-644-millones-en-sector-turismo-en-tercer-trimestre-del-ano-nndc-noticia/?ref=gesr>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales*. Observatorio Cultural.
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/143/Unknown%20-%20Gu%C3%ada%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Culturales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coordinación Nacional de Patrimonio Cultural y Turismo CONACULTA. (2010). *Rutas gastronómicas*. Recuperado de http://www.conaculta.gob.mx/turismocultural/rutas_intros.php?ruta=1

Davidson, R., & Rogers, T. (2016). *Event Management and Sustainability*. Routledge.

Diario Andina. (2009). *En Mistura se reivindica desde el campesino productor de papa hasta el restaurante más exclusivo*. Recuperado el 12 de enero de 2024, de <https://andina.pe/agencia/noticia-en-mistura-se-reivindica-desde-campesino-productor-papa-hasta-restaurant-mas-exclusivo-255465.aspx#:~:text=Mistura%2C%20la%20feria%20gastron%C3%B3mica%20peruana,el%20m%C3%A1s%20exclusivo%20restaurante%20de>

Diario El Peruano. (2022, 21 de abril). *Mesa técnica contribuirá a la reactivación del turismo en Cusco*. Recuperado el 17 de agosto de 2023, de <https://elperuano.pe/noticia/146876-lo-ultimo-mesa-tecnica-contribuira-a-la-reactivacion-del-turismo-en-el-cusco>

Donaldson, T., & Preston, I. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Espinoza, G. (2006). La cadena productiva y los sistemas de producción. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-cadena-productiva-y-los-sistemas-de-produccion/>
- Falção, H., & Rubens, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando 'stakeholders' para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Reforma y Democracia*, 15, 1-18. Recuperado de <old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/015-octubre-1999/bfen-quien-se-pone-el-foco-identificando-stakeholders-para-la-formulacion-de-la-mision-organizacional-1>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Financial Times Prentice Hall.
- Freeman, R., & Gilbert, D. (1987). Managing stakeholder relations. En S. Prakash & C. Falbe (Eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation* (pp. 397-422). Lexington Books.
- Freeman, E., Wicks, A. B., Parmar, B., & McVea, J. (2004). Stakeholder theory: The state of the art and future perspectives. *Politeia*, 20, 9-22.
- Freeman, E. (2008). Ending the so-called 'Friedman-Freeman' debate. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 162-166.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Garzón, D. (13 de junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90,000 restaurantes. Recuperado el 14 de julio de 2017, de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con90000-restaurantes-2266206>
- Gereffi, G. (1999). A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228810211_A_Commodity_Chains_Framework_for_Analyzing_Global_Industries
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas de Desarrollo*, 32(125), 1-20. Recuperado de <https://www.iiec.unam.mx>
- Gil, C. (2020). *Turismo gastronómico en la comunidad de Urquillos, distrito de Huayllabamba Cusco* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. Universidad Andina del Cusco.

https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3715/Carlos_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

GlobalData. (2022). *Key trends in gastronomy tourism*.

Gobierno declara la 'Semana de la cocina peruana' mediante Decreto Supremo. (15 de septiembre de 2022). *Diario El Peruano*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/191849-gobierno-declara-la-semana-de-la-cocina-peruana-mediante-decreto-supremo#:~:text=Durante%20este%202022%2C%20el%20Mincetur,promoci%C3%B3n%20de%20las%20cocinas%20regionales>

Gomez de Castro, A., Valle, S., & Pedroso, C. (2002). Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Espacios*, (23).

Gonzalez, B. (2006). Análisis de un modelo de red de relaciones en áreas innovadoras. *Investigaciones Geográficas*, (41), 65-83.

Granda Revilla, G. (2011). La gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. En R. Trujillo Fernández (Ed.), *Gestión de los grupos de interés en la estrategia* (pp. 72). Editorial Universitaria.

Guardia, S. (2020). *Gastronomía peruana. Patrimonio cultural de la humanidad*. Editorial Universidad de San Martín de Porres. <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/gp-patrimonio-cultural-humanidad-294.pdf>

Guerrero, D. (2015). *Planificar la Gestión de los Interesados*. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2436/13.2%20Planificar%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20interesados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, J., & Herrera, J. (2005). Cadenas alimentarias: políticas la competitividad, II CA. *COMUNICA*, 17-23.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill.

Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press.

Hirschman, A. O. (1998). "Backward and forward linkages." En J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics* (p. 206). Palgrave Publishers.

Huamaní, L., & Tillca, N. (2020). *Calidad de servicio turístico para la satisfacción del turista en la feria gastronómica del cuy al palo del distrito Lamay 2017*. [Tesis de Bachiller, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio

UNSAAC.

https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5433/253T20200245_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huaytalla, J. (2018). *Plan de implementación de políticas públicas para el fortalecimiento de la marca Perú: estudio de caso de la promoción de la gastronomía peruana*. [Tesis de Magíster, Universidad de Chile]. Repositorio UChile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151788/Plan-de-implementaci%C3%B3n-de-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-el-fortalecimiento-de-la-marca-Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Industrielle, (6), 149-158. Recuperado de https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1978_num_6_1_2871

International Finance Corporation. (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. IFC.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. ISO.

Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, 37(2), Taylor & Francis.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2002). *A handbook for value chain research*. Institute of Development Studies.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *De las palabras a la acción: El compromiso de los grupos de interés: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de actores*. Accountability.

La Agencia de viajes Perú. (2022). *Lima: Reactivación impulsada por ferias gastronómicas*. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://peru.ladevi.info/lima/lima-reactivacion-impulsada-ferias-gastronomicas-n37116>

La República. (2019). *La cocina peruana genera una cadena de valor por más de S/. 40.000 millones*. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://larepublica.pe/economia/897423-la-cocina-peruana-genera-cadena-de-valor-por-mas-de-s-40000-millones/>

- López Ojeda, A., Pérez Camacho, C., Guzmán Hernández, C., & Hernández López, R. (2017). Caracterización de las principales tendencias de la gastronomía mexicana en el marco de nuevos escenarios sociales. *Teoría y Praxis*, 91-113.
- Martinell Sempere, A. (2007). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. En A. Martinell Sempere, T. Vilà, & E. Belda (Eds.), *Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo* (2004). Documenta Universitaria.
- Martínez, A. (2020). *La ventaja competitiva y el posicionamiento de la cooperativa Selva Andina*. [Tesis de Bachiller, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7203/Mart%C3%ADnez%20C%C3%B3rdova%20Anavel.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20ventaja%20competitiva%20en%20general,e%20imitable%20por%20los%20competidores>
- Mayan, M. (2001). *Introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. International Institute for Qualitative Methodology.
- Mendoza, L. (2021). *La gastronomía peruana y su aporte para el mundo: Caso práctico*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6115/La%20gastro%20nom%C3%ADa%20peruana%20y%20su%20aporte%20para%20el%20mundo.%20Caso%20pr%C3%A1ctico..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Milagros. [MilagrosL7]. (2016, 28 de septiembre). *Cuyassic Park saluda a Jurassic Park: From Mistura Lima to Hollywood* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wV4m2Ve5XM>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Informe Cadenas Productivas*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas_Productivas%20080912.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Informe sobre Movimiento Turístico en Cusco*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cusco.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Programa Multicanal de Inversiones del Sector Comercio Exterior y Turismo 2022 - 2024*.
https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/transparencia/pmi/RM_Nro_022_2021-MINCETUR_Anexo_PMI_2022-2024.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2018). *Plan Sectorial de Turismo (2018 – 2022)*. Recuperado de
<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Ministerio de Cultura. (2012). *Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia*. Biblioteca básica de cocinas tradicionales de Colombia.
<https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/Paginas/bibliotecas-de-cocinas.aspx>
- Mistura 2016 planea aumentar tiempo de permanencia de asistentes este año. (2016, agosto 23). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mistura-2016-planea-aumentar-permanencia-asistentes-ano-147399-noticia/?ref=gesr>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (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.
- Mitnik, F. (2012). *Políticas y Programas de Desarrollo de Cadenas Productivas, Clusters y Redes Empresariales*. Córdoba.
- Municipalidad Distrital de Huayllabamba. (2021). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 6 de noviembre de 2022 de
<https://www.facebook.com/watch/?v=250659090050813>
- Montoya, K. [Kalu Montoya] (2022). *El Festival del Chiriuchu atrae a cientos de turistas al Cusco, Perú* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=8-mYkfYjvkc>
- Mosqueira, P. (2005). *Plan estratégico de desarrollo económico local de la provincia de Espinar para mediano plazo 2006-2010*. Recuperado de
<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/429/Definiciones%20de%20cadena%20productiva.htm>
- Novedad USIL. (2020, 12 de septiembre). *La gastronomía peruana, agente promotor del desarrollo económico*. Recuperado de <https://novedades.usil.edu.pe/noticias/la-gastronomia-peruana-agente-promotor-del-desarrollo-economico>

- OIT. (2019). *RED REGIONAL DE BIBLIOTECAS OIT PARA PAÍSES ANDINOS*.
- ONUDI. (2004). *Manual de Minicadenas Productivas*. Bogotá: ONUDI. Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf
- Organización Mundial del Turismo & Comisión Europea de Turismo. (2012). *Manual de desarrollo de productos turísticos*.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Guía para el desarrollo de Turismo Gastronómico*.
- ORSE, CSR Europe, & Forética. (2009). *Guía práctica para empresas y stakeholders*.
- Orgaz, F. (2011). *Modelos de marketing para promocionar rutas turísticas, Nicaragua*. 1ra edición. Editorial Gráficas Calima.
- Paz, S. (2011). El desarrollo económico de los destinos turísticos. En N. Wallingre & A. Villar (Eds.), *Redes empresariales. Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias* (Capítulo 4, pp. 59-85). Ciccus.
- Perucámaras. (2020, 21 de abril). *Llegada de turistas aumentó 8.1% en el 2019*. Recuperado de <https://perucamaras.org.pe/nt390.html#:~:text=Cusco%20fue%20la%20regi%C3%B3n%20que,y%20La%20Libertad%20con%20736%2C183>.
- Ponce, B. (2021). *Sistema de organización estratégica de la feria gastronómica Mistura y su influencia en el turismo gastronómico como evento social, Lima 2016 - 2018* [Tesis de Doctorado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7765>
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1999). *Los clusters y la competencia*. En *Gestión*, 4*(1), 158-172.
- Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco, México. (2007).
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (Sixth edition). Project Management Institute.
- Revista Política Internacional. (2023). Comunidad nikkei peruana: una larga travesía. *Revista Política Internacional*, no. 134, 266–269.
- Ruíz, L. M. (2013, 24 de enero). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *La República*. Recuperado el 19 de julio de 2017, de <https://www.larepublica.co/ocio/el-negocio-de-la-gastronomia-viene-aumentando-subuen-sabor-2030051>

- Salazar, M., & Van der Heyden, D. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima: SNV Perú.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2010). *Metodología de investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Sánchez, D. (2021). *La gestión cultural independiente como herramienta de configuración para nuestra identidad y necesidad social*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/874/87466606007/87466606007.pdf>
- Secretaría de Turismo de México. (2016, 27 de mayo). *Gastronomía, pilar del patrimonio cultural y la economía mexicana: Sectur*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/gastronomia-pilar-del-patrimonio-cultural-y-la-economia-mexicana-sectur>
- SECTUR. (2013). *Turismo gastronómico*. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/>
- SECTUR. (2012). *Turismo gastronómico*. Recuperado de <http://www.boletin-turistico.com/component/k2/itemlist/category/30-antoniomontecinos>.
- South American Tours. (s.f.). Recuperado de <http://www.southamericantours.de/en/sustainability>
- Sturgeon, T. (2011). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía*, 2, 11-38.
- Telefónica, Instituto Nóos, & Instituto de Responsabilidad Social y Ethical Accountability. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés: El compromiso con los stakeholders* (Vol. II). <https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1302056504-MANUAL-PARA-LA-PRACTICA-DE-LAS-RELACIONES-CON-LOS-GRUPOS-DE-INTERES.pdf>
- USIL. (2020, 12 de septiembre). *La gastronomía peruana, agente promotor del desarrollo económico*. Lima, Perú. USIL Blogs. Recuperado de <https://blogs.usil.edu.pe/novedades/la-gastronomia-peruana-agente-promotor-del-desarrollo-economico>
- Varisco, C. (2015). La cadena productiva del turismo. En G. Benseny (Ed.), *Turismo y desarrollo en destinos costeros de la Provincia de Buenos Aires. Una aplicación en Santa Clara del Mar, Argentina* (pp. 59-85). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. ISBN 978-987-544-673-1

- Vásquez, C., & Núñez, J. (2014). *Estudio de prefactibilidad de un fast food de comida peruana en Lima Metropolitana* [Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5412/VASQUEZ_CHRISTIAN_ESTUDIO_PRE_FACTIBILIDAD_FAST_FOOD_COMIDA_LIMA_METROPOLITANA.pdf?sequence=1
- Vegas, J. (2008). *Cadenas productivas*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de
https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1_Cadenas_Productivas_20080912.pdf
- Villacorta, I. (2005). *Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales*. PADER-COSUDE. Bolivia, pp. 6-26.
- Villafuerte, D. (2014). *Manual del proceso de elaboración de eventos corporativos en un hotel cinco estrellas de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de Titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2262/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-AETH-3.pdf>
- World Travel Monitor. (2018). *Outbound gastronomy trips*. IPK International.

ANEXOS

ANEXO A: Informe Bibliométrico

Figura A1: Informe Bibliométrico – Gestión de interesados (Parte 1)



Analyze search results

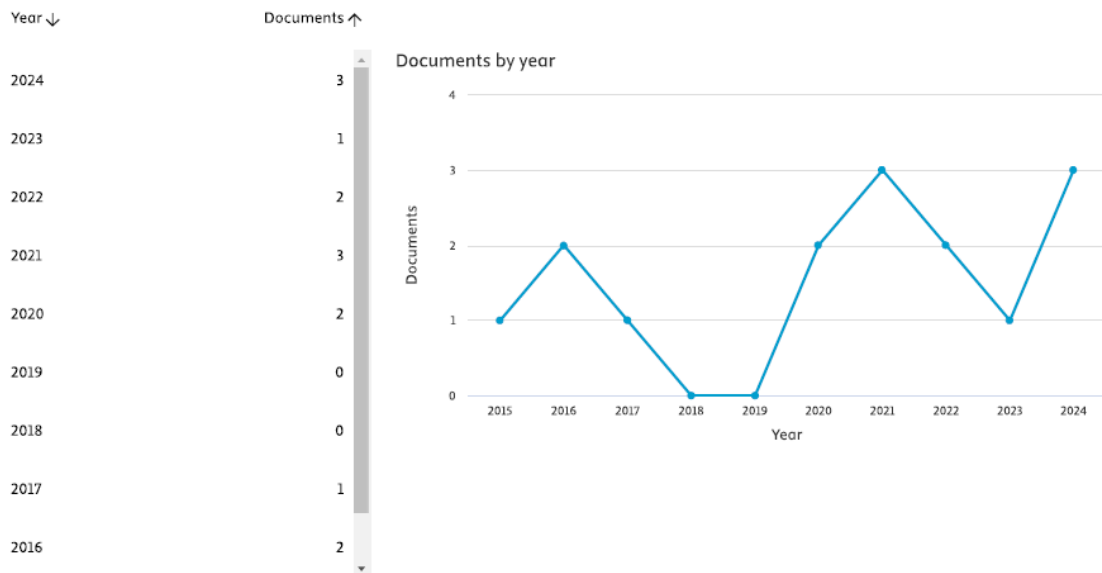
[Back to results](#)

[Export](#) [Print](#) [Email](#)

(TITLE-ABS-KEY (stakeholder AND management) AND TITLE-ABS-KEY (tourism) AND TITLE-ABS-KEY (gastronomic))

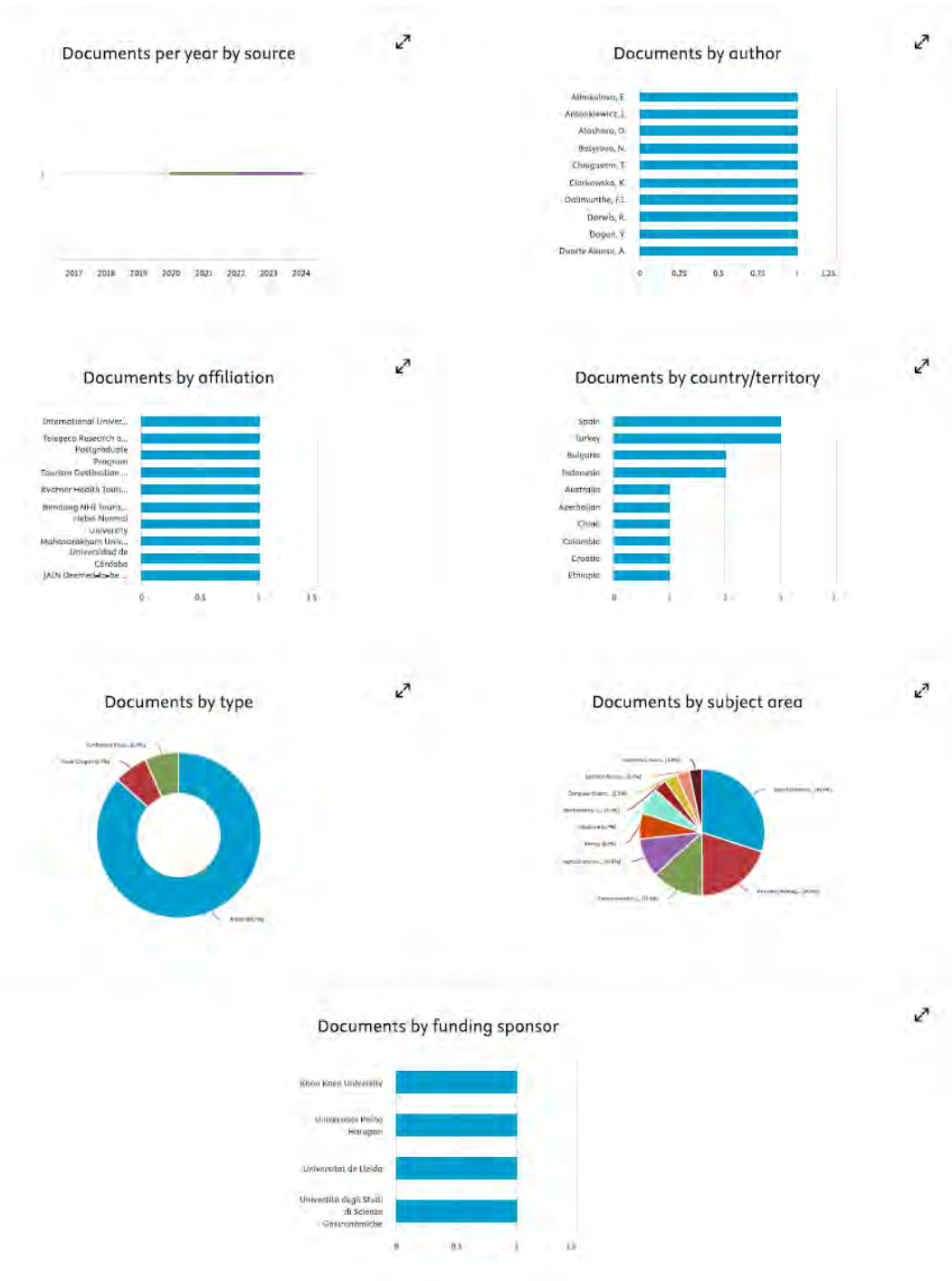
15 document results

Select year range to analyze: 2015 to 2024 [Analyze](#)



Fuente: Scopus. (2024). *Análisis bibliométrico sobre la gestión de interesados en el turismo.*

Figura A2: Informe Bibliométrico – Gestión de interesados (continuación)



Fuente: Scopus. (2024). *Análisis bibliométrico sobre la gestión de interesados en el turismo.*

ANEXO B: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Investigaciones acerca del turismo en la ciudad de Cusco, 2013 – 2020.

Tabla B1: Investigaciones acerca del turismo en la ciudad de Cusco, 2013 – 2020 (UNSAAC)

Título	Autor	Año
Análisis de la productividad media en las principales actividades turísticas, Cusco - 2015	Vargas León, Max Alvin	2017
Incidencia de los paquetes turísticos que ofrecen las agencias de viajes de la ciudad del Cusco en la satisfacción del turista juvenil	Jurado Quispe, Mirian Zenaida; Calsina Acuña, Paul Alexander	2019
Papel de los gobiernos locales en el desarrollo turístico: Caso Municipalidad Provincial de Canchis- Cusco	Camino Surco, Walter; Paxi Mamani, Henry Edgar	2013
Brecha en la calidad del servicio turístico caso: agencias de viaje de la ciudad del Cusco, periodo 2017	Condori Juarez, Yovana; Visa Quispe, Fanny Mirian	2019
Recursos turísticos para el desarrollo de turismo rural comunitario en el anexo Chaco Huayllascca - Pampachiri - Pitumarca - Canchis	Bautista Arteaga, Yuvica Jaysunia; Libano Solano, Alina Haydee	2017
Análisis estratégico y sustentabilidad del turismo rural en la provincia de Urubamba. Periodo: 2017	Miranda Cabrera, Eliana	2019

Tabla B1: Investigaciones acerca del turismo en la ciudad de Cusco, 2013 – 2020 (UNSAAC) (continuación)

Título	Autor	Año
Atractivos naturales y culturales para el desarrollo del turismo rural comunitario en la comunidad de Umapata - Lares	Arapa Tapara, Lidian Rocio; Cumpa Víctorio, Yanina	2016
Influencia del turismo rural comunitario en las condiciones de vida de las familias en la comunidad de Pongobamba del distrito de Chinchero, Cusco en el 2019	Ccoyuri Roca, Ada Ruth; Quispe Gutierrez, Johnatan Rousell	2020
Potencial turístico en el sector Chichubamba - Urubamba para un turismo comunitario como modelo social	Marquina Villegas, Hernan; Muñoz Grovas, Miriam Jakelin	2016
Calidad de servicio de turismo de aventura y su influencia en la demanda de turismo en la empresa Natura Vive S.A.C, distrito de Ollantaytambo, provincia de Urubamba y departamento de Cusco – 2018	Yarahuaman Onton, Linda Maritza; Quispe Herrera, Gledy Darnelia	2020

ANEXO C: Matriz de consistencia

Tesistas: LUNA PALACIOS, VISAG KATE

Tabla C1: Matriz de Consistencia

Matriz de consistencia						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB-CAPÍTULOS
GENERAL	<p>En base a la existencia de brechas de información para desarrollar eventos gastronómicos de alto alcance e impacto, la desatención por parte de iniciativas públicas en torno a la gestión de proyectos visibles y la falta de dinamismo entre el sector público y privado para aprovechar los espacios turísticos ¿Cuán importante es la realización e identificación de un análisis de la gestión de interesados para una ejecución efectiva de iniciativas culturales?</p>	<p>Analizar cómo se realiza la gestión de interesados en la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso, los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco</p>	<p>La gestión de interesados es fuente de valor al desarrollo de eventos gastronómicos.</p>	<p>1. Densidad 2. Eventos gastronómicos 3. Redes sociales</p>	<p>Gereffi (2015) - cadenas productivas ISO 9001 (2015) - partes interesadas Mitchel, Agle y Wood (1997) - gestión de interesados Aguirre (2011) - Análisis de RS Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009) Villafuerte (2014) - proyectos culturales SECTUR (2012 y 2013) - cadenas productivas APEGA (2010 y 2020) - cadena productiva EMUFEC (2015) - eventos gastronómicos</p>	<p>1. Cadenas productivas y gestión de interesados en la gestión cultural. 2. Turismo y eventos gastronómicos en la ciudad del Cusco</p>

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Matriz de consistencia						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
					FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB-CAPÍTULOS
CAP. 1 MARCO TEÓRICO	¿Qué marco teórico describe la relevancia de las cadenas productivas en el sector turismo y la gestión de interesados en el ámbito organizacional para la producción de proyectos y eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural?	Definir el marco referencial de la gestión de interesados en relación con la cadena productiva turística que facilite el desarrollo de eventos gastronómicos	Existe una relación positiva entre las cadenas productivas y la gestión de interesados al momento de desarrollar eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Interesados 3. Nivel de poder 4. Nivel de legitimidad 5. Nivel de urgencia 6. Proyectos conjuntos 7. Convenios cumplidos 8. Conexión compartida 9. Trabajo colaborativo 10. Reconocimiento espacial 	Varisco (2015) - cadena productiva Gereffi (2001) - cadena productiva Paz (2011) - cadena productiva ISO 9001 (2015) - partes interesadas Mitchel, Agle y Wood (1997) - partes interesadas (nivel de poder - urgencia) Aguirre (2011) - ARS Buenaventura (2017) - gestión cultural Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009)- gestión cultural Villafuerte (2014) - gestión cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadenas productivas 2. Gestión de interesados 3. Gestión cultural

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Matriz de consistencia						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
					FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB-CAPÍTULOS
CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL	¿Cómo se realiza el turismo gastronómico y los eventos gastronómicos en el Perú y en Cusco, ejemplificando a partir del caso de estudio: HTP	Identificar cuál es el contexto de los eventos gastronómicos a nivel nacional y del turismo gastronómico en la ciudad de Cusco, marco en el cual se desarrollan las actividades de Hidden Treasure Peru	Los eventos gastronómicos realizados en la ciudad de Cusco por agencias que trabajan de forma independiente o con pocos actores estatales presentan un nivel bajo de disrupción.	4 eslabones (turismo gastronómico) platos típicos (turismo gastronómico) NÚMERO de visitantes, ferias gastronómicas (eventos gastronómicos), experiencias disruptivas (HTP)	OMT (2019) - Turismo gastronómico SECTUR (2012 y 2013) - Turismo gastronómico APEGA (2010 y 2020) - Turismo gastronómico EMUFEC (2015) - turismo gastronómico INEI (2021) - turismo gastronómico PROMPERU (2019) - eventos gastronómicos Gil (2020) - Eventos gastronómicos Municipalidad Distrital de Huayllabamba (2021) - eventos gastronómicos ISO 9001 (2015)	1. El turismo gastronómico 2. Desarrollo de eventos gastronómicos 3.Caso de estudio: HTP

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Matriz de consistencia						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
					FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB-CAPÍTULOS
CAP. 3 MARCO ESPECÍFICO	¿En qué nivel de articulación externa se encuentra la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de Pueblo Libre con sus actores claves para la gestión social de proyectos culturales?	Identificar los stakeholders clave en torno a la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo para evaluar la Red Social de organizaciones culturales en Pueblo Libre y proponer estrategias de gestión adecuadas con los stakeholders clave identificados previamente para la participación conjunta en proyectos culturales en el distrito.	La Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo de Pueblo Libre presenta un nivel bajo de articulación externa con actores claves que compartan los mismos objetivos estratégicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos culturales 2. Interesados 3. Nivel de poder 4. Nivel de interés 5. Densidad de la red. 6. Centralidad del nodo 7. Participación en los eventos culturales 8. Nivel de agencia 	<p>Rosello (2004) PMI (2013) Municipalidad de Pueblo Libre (2017) Kliksberg, B. (1999) Maya-Jariego & Ramos (2013) Rey (2009) Beaumont (2016) Cortez (2003) Actores claves entrevistados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo 2. Metodología aplicada: el análisis de enfoque de redes en la Municipalidad de Pueblo Libre (la Gerencia de Cultura con los actores externos potenciales para llevar a cabo los proyectos) 2. Evaluación de los resultados

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Matriz de consistencia						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB-CAPÍTULOS
MARCO ANALÍTICO	<p>En base a la existencia de brechas de información para desarrollar eventos gastronómicos de alto alcance e impacto, la desatención por parte de iniciativas públicas en torno a la gestión de proyectos visibles y la falta de dinamismo entre el sector público y privado para aprovechar los espacios turísticos ¿Cuán importante es la realización e identificación de un análisis de la gestión de interesados para una ejecución efectiva de iniciativas culturales?</p>	<p>Analizar cómo se realiza la gestión de interesados en la cadena productiva de eventos gastronómicos, tomando como estudio de caso, los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco</p>	<p>La gestión de interesados es fuente de valor al desarrollo de eventos gastronómicos.</p>	<p>1. Densidad 2. Eventos gastronómicos 3. Redes sociales</p>	<p>Gereffi (2015) ISO 9001 (2015) Mitchel, Agle y Wood (1997) Aguirre (2011) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2009) Villafuerte (2014) SECTUR (2012 y 2013) APEGA (2010 y 2020) EMUFEC (2015)</p>	<p>1. Cadenas productivas y gestión de interesados en la gestión cultural. 2. Turismo y eventos gastronómicos en la ciudad del Cusco</p>

ANEXO D: Guía de entrevistas de clientes, proveedores, accionistas, competencia, agentes sociales y expertos.

INTRODUCCIÓN

Buen día, quisiera comenzar la entrevista presentándome. Mi nombre es ..., soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y junto a mi compañero (a) nos encontramos desarrollando nuestra Tesis de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión, la cual tiene por título “Gestión de interesados en eventos gastronómicos: Estudio de caso aplicado a los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco”. Actualmente, nos encontramos elaborando nuestra investigación de la mano con esta empresa, la cual está encargada de la realización y elaboración de eventos culturales en las diferentes regiones de nuestro país; asimismo, esta se encuentra de acuerdo con el estudio, los objetivos de esta investigación y la finalidad de la misma.

Es valioso para nosotros poder entrevistarlo, dado que toda la información que aquí se nos brinde consolida, de una forma más precisa, el trabajo ya realizado hasta la fecha. Importante resaltar que los resultados recabados serán utilizados para fines académicos; asimismo, el nombre de la institución y de los participantes formarán parte de la investigación, con lo cual se mostrará la veracidad de la información compartida. Esta entrevista tendrá una duración de 60 minutos aproximadamente y será grabada para poder recopilar dicha información posteriormente. Por ello, solicitamos nos pueda brindar su consentimiento, por favor.

Espero que no haya inconvenientes en ello. Pero si fuese el caso, no dude en avisar en cualquier instancia de la entrevista ¡Muchas gracias! Empecemos.

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar, a los participantes de esta investigación, una clara explicación de la misma, así como su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombre: Kate Valery Visag Huamán

Firma:



DNI: 7323192

Nombre: Sergio Rodrigo Luna Palacios

Firma:



DNI: 75283929

El tema de investigación tiene por título “Gestión de interesados en eventos gastronómicos: Estudio de caso aplicado a los eventos promovidos por Hidden Treasure Peru en Cusco”. Este trabajo es presentado para la obtención del grado de Bachiller en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y cuenta con la asesoría y supervisión de la la decana de nuestra Facultad; Marta Lucia Tostes Vieira.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será utilizada únicamente para la realización de esta tesis de investigación.

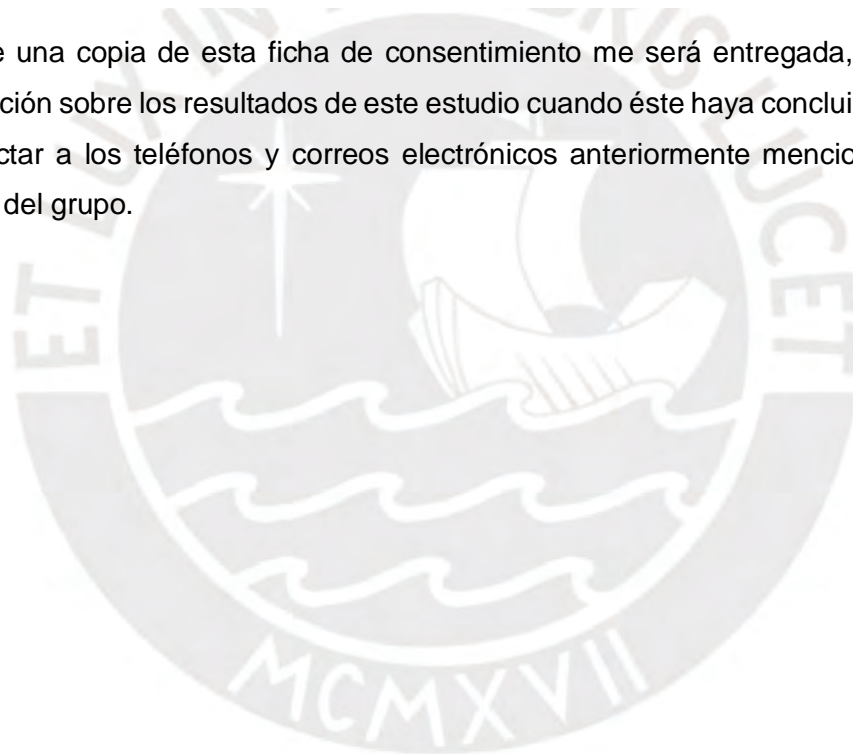
Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo,, representante de ..., acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las estudiantes Kate Visag y Sergio Luna. Asimismo, me han indicado, también, que tendré que responder preguntas en una entrevista vía Zoom que tomará aproximadamente 60 minutos. Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación será usada únicamente de forma académica y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con cualquier integrante del grupo:

- Kate Valery Visag Huamán 975364455 kate.visag@pucp.edu.pe
- Sergio Rodrigo Luna Palacios 972728797 sergio.luna@pucp.edu.pe

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a los teléfonos y correos electrónicos anteriormente mencionados de las participantes del grupo.



Nombre del Participante
Cargo dentro de la empresa/ organización
DNI

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

- I.1 ¿Cuál es su nombre completo?
- I.2 ¿En qué organización se encuentra laborando actualmente?
- I.3 ¿Cuál es el rol que desempeña en su organización?
- I.4 ¿Cómo está conformado el equipo de la gerencia/organización y cuántas personas trabajan con usted?
- I.5 ¿Cómo definirías a tus clientes?
- I.6 ¿Qué servicios o productos brinda en el marco del turismo en Cusco?

TEMA 1: Cadenas productivas en el turismo gastronómico

A.1 Sector turismo en Cusco: Principales eslabones (Macro)

A.1.1 Dentro del sector turismo en Cusco ¿Qué tipo de negocios son los más solicitados, mayormente? (Alojamiento, gastronomía, recreación y agencias de viaje)

(Identificar eslabones del turismo en Cusco)

A.1.2 ¿Cuáles son las etapas que considera fundamental para la continuidad del resto en cuanto a la realización del turismo? ¿Por qué?

(Identificar eslabón fundamental)

A.2 Turismo gastronómico: Cadena productiva (Macro)

A.2.1 En el marco del turismo gastronómico ¿Cuáles son las principales etapas (eslabones)?

(Identificar eslabones en la cadena productiva del turismo gastronómico)

A.2.2 ¿Cuál es su función dentro de la etapa descrita? (Analizar en qué eslabón se ubica)

(Análisis de función en la cadena)

A.3 Generación de valor

A.3.1 ¿Cuál es la etapa (eslabón), dentro de la cadena productiva del turismo gastronómico, que genera mayor rentabilidad dentro de su organización?

(Generación de valor/ Rentabilidad)

A.3.2 A partir de esta etapa ¿Cuáles son los actores más relevantes dentro de cada etapa?
¿Cómo benefician a la empresa?

(Análisis de beneficio)

- Eslabones
- Actores: ¿Cuáles son las empresas con los mejores negocios?
- Función



TEMA 2: Gestión de interesados en el ámbito organizacional

B.1 Identificación de stakeholders en cadenas productivas (Micro)

B.1.1 ¿Qué actores forman parte de su cadena productiva (Preguntar por productores/ asociaciones vinculadas)?

(Identificación de stakeholders)

B.1.2 Con respecto a los actores mencionados ¿Cuáles son las principales actividades que realiza con cada uno de ellos?

(Análisis de interacción)

B.1.4 ¿Cuáles son las estrategias que pone en práctica para poder ponerse en contacto con estos agentes (cómo consigue aliarse con ellos)?

(Análisis de estrategias)

B.2 Tipología de los stakeholders (Micro)

B.2.1 Poder: ¿Considera que su organización es capaz de influenciar positivamente en HTP y en sus proyectos? ¿De qué manera y con qué medio?

B.2.2 Legitimidad: ¿Cuál es la perspectiva que tiene sobre los eventos realizados por HTP y su rol en el turismo en Cusco?

B.2.3 Urgencia: ¿Las necesidades o expectativas de su organización son atendidas por HTP? ¿En qué medida? ¿de qué manera le afecta que sus stakeholders no cumplan acuerdos?

B.3 Enfoque de redes (Micro)

B.3.1 Proyectos en conjuntos: ¿Con qué organizaciones realizan proyectos conjuntos actualmente?

B.3.2 Convenios cumplidos: ¿Con qué organizaciones ha realizado convenios de apoyo, y cuáles de ellas cumplen lo establecido?

B.3.3 Conexión compartida: ¿Percibe un beneficio mutuo con las organizaciones con las que no trabaja actualmente, pero que es un posible futuro aliado?

B.3.4 Trabajo colaborativo: ¿Hay empresas con las que colabora indirectamente a pesar de no tener pactos? ¿Cuáles son?

B.3.5 Contacto formal no cumplido: ¿Hay empresas con las que tienen pactos que no son cumplidos? ¿Cuáles son?

B.3.6 Reconocimiento espacial: Mencione algunas empresas que operan en su entorno, pero con la que no tiene compromisos directos ni indirectos

TEMA 3: Eventos gastronómicos en el marco de la gestión cultural

C.1 Cultura y desarrollo

C.1.1 ¿Qué opinión les merece a proyectos culturales en Cusco?

C.1.2 ¿Qué influencia tienen los proyectos culturales en el Cusco?

C.1.3 ¿Tienen alguna forma de organizarse que repitan siempre en sus proyectos? ¿Modelo de gestión?

C.2 Proyectos culturales (Gestión cultural)

C.2.1 Cuénteme los típicos problemas que tienen cuando van a desarrollar proyectos

C.2.2 ¿Qué nivel de impacto han tenido los proyectos culturales en Cusco?

C.3 Eventos Gastronómicos

C.3.1 ¿Cómo planifican, ejecutan, evalúan y reestructuran un proyecto? 4 partes del planeamiento estratégico y con ello se ve si lo hacen

C.3.2 En torno a la elaboración de un concurso gastronómico en la ciudad ¿Cuenta su empresa con interés por participar de esta iniciativa? **NO PREGUNTAR, PERO ESPERAR UNA RESPUESTA DE ESTO:** ¿De qué manera les gustaría a usted y a su organización interactuar con esta plataforma? Puede estructurar su respuesta en términos económicos, de espacio, de difusión o de recurso humano.

ANEXO E: Laboratorio de datos Gephi

Tabla E1: Laboratorio de datos Gephi

	Grado de entrada	Grado de Salida	Grado	Grado de entrada con pesos	Grado de salida con pesos	Grado con pesos	Eccentrically	Closeness Centrality	Harmonic Closeness Centrality	Betweenness Centrality	Modularity Class	Clustering Coefficient
Hidden Treasure Peru	14	14	28	44	45	89	1	1.00	1.00	22.11	0	0.65
EMUFEC	13	12	25	42	35	77	2	0.88	0.93	9.96	2	0.73
MINCETUR	13	9	22	33	30	63	2	0.74	0.82	3.38	2	0.75
DIRCETUR	12	10	22	41	20	61	2	0.78	0.86	3.82	1	0.79
Universidad Andina del Cusco	13	10	23	26	27	53	2	0.78	0.86	3.26	2	0.74
Convento de San Francisco de Asís	12	9	21	25	27	52	2	0.74	0.82	1.79	0	0.79
UNSAAC	13	9	22	23	26	49	2	0.74	0.82	1.69	2	0.75

Tabla E1: Laboratorio de datos Gephi (continuación)

	Grado de entrada	Grado de Salida	Grado	Grado de entrada con pesos	Grado de salida con pesos	Grado con pesos	Eccentrically	Closeness Centrality	Harmonic Closeness Centrality	Betweenness Centrality	Modularity Class	Clustering Coefficient
CREA	8	10	18	19	26	45	2	0.78	0.86	3.22	2	0.77
Centro Qosqo de Arte Nativo	12	8	20	29	15	44	2	0.70	0.79	0.23	1	0.80
Brigada de Cocina HTP	7	14	21	16	27	43	1	1.00	1.00	8.99	0	0.69
Mercado San Pedro	11	9	20	15	18	33	2	0.74	0.82	1.50	1	0.80
AGRO RURAL	7	9	16	14	12	26	2	0.74	0.82	3.89	2	0.72
Feria Artesanal "El Marqués de San Francisco"	5	9	14	6	11	17	2	0.74	0.82	0.00	1	0.93
TUNUPA	3	10	13	3	14	17	2	0.78	0.86	0.17	0	0.84
Relaxiona	3	4	7	3	6	9	2	0.58	0.64	0.00	0	0.92

ANEXO F: Tipología de vínculos

Tabla F1: Tipología de vínculos

TABLA DE VÍNCULOS		
VÍNCULOS	SIGNIFICADO	AUTORES
ACCESO A LA INFRAESTRUCTURA	Una organización facilita parte de sus instalaciones a otros grupos	Salazar & Van der Heyden 2004
ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN	Espacios en los cuales diferentes grupos se pueden reunir para coordinar algún evento.	Kaplinsky & Morris 2010
FISCALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acciones que realiza una entidad pública para regular y fiscalizar el accionar de un grupo específico.	L.Herr & J. Muzira 2009
FORMACIÓN Y ASESORÍA	Cuando un actor cuenta con la experiencia para orientar o capacitar a otro en un asunto.	Kaplinsky & Morris 2010
INTERCAMBIO DE RECURSOS FÍSICOS	Un actor o una organización brinda un recurso físico a otra con la finalidad de generar valor agregado	Morris 2001
INTERCAMBIO MONETARIO	Transacción de dinero mediante la cual una organización adquiere algo de su interés	Morris 2001
PERMISOS Y LICENCIAS	Autorización que una organización da para que otra pueda desarrollar determinadas actividades.	L.Herr & J. Muzira 2009
POLÍTICAS PÚBLICAS Y NORMALES LEGALES	Existen políticas públicas emitidas por un ente público que regula el actuar de las organizaciones.	L.Herr & J. Muzira 2009
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Una organización brinda un servicio en aquello que denomina a otra	Salazar & Van der Heyden 2004
TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN	Información que es compartida y de fácil acceso entre diferentes organizaciones	Salazar & Van der Heyden 2004

ANEXO G: Matriz de levantamiento de observaciones Jurado Revisor

Tabla G1: Matriz de levantamiento de observaciones Jurado Revisor

Capítulo	Observación	Dificultad	Estrategia	Levantamiento	Pag nueva versión
Planteamiento	Detallar con mayor claridad los objetivos específicos.	Medio	Incorporar	Se incluyó una sección ampliada que detalla los objetivos específicos con mayor claridad.	Pág. 19
Planteamiento	Fortalecer la viabilidad del estudio en términos de recursos disponibles.	Medio	Incorporar	Se añadió un análisis detallado de recursos y limitaciones en el planteamiento del problema.	Pág. 19 y 20
Marco Teórico	Clarificar las variables específicas para el trabajo de campo.	Medio	Modificar	Se especificaron las variables en la sección de metodología (Capítulo 4 - Técnicas de levantamiento y recolección de información).	Pág. 89, 90 y 91
Marco Contextual	Clarificar factores contextuales relevantes para comprender las particularidades del perfil organizacional en estudio	Medio	Modificar	Se especificaron los factores contextuales en el marco contextual.	Pág. 74 y 75

Tabla G1: Matriz de levantamiento de observaciones Jurado Revisor (continuación)

Capítulo	Observación	Dificultad	Estrategia	Levantamiento	Pag nueva versión
Puntuales	Mejorar el estilo de redacción y cumplimiento de normas APA	Medio	Modificar	Se modificó en todo el documento.	Todo el documento.

