

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Importancia de los stakeholders en la gestión de un servicio turístico en Pucusana: caso de Asociación de paseo en bote “Lobos de Mar”

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

Diego Oswaldo Espinoza Antialón

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

Wandira Danusha Janampa Gaspar

Asesora:

Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 2023

La tesis

**Importancia de los stakeholders en la gestión de un servicio turístico en Pucusana:
caso de Asociación de paseo en bote “Lobos de Mar”**

ha sido aprobada por:

Lic.Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez

[Presidente del Jurado]

Mgr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

[Asesor Jurado]

Mgr.Hellen Del Rocio Lopez Valladares

[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Martha Marianella Pacheco Mariselli, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado Importancia de los stakeholders en la gestión de un servicio turístico en Pucusana: caso de Asociación de paseo en bote Lobos de Mar, de los autores Espinoza Antialon Diego Oswaldo y Janampa Gaspar Wandira Danusha, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/04/2023.
- 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, 07/04/2023.

Apellidos y nombres de la asesora: Pacheco Mariselli, Martha Marianella	
DNI: 07870081	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2022-635X	

RESUMEN

La presente investigación resalta la importancia de la teoría de stakeholders y la gestión de los mismos en organizaciones que brindan servicios turísticos en comunidades que reconocen al turismo como un medio para reactivar y mejorar la situación económica y social en su zona geográfica.

La investigación se basa en una metodología que brinda la base teórica suficiente para entender la importancia del turismo para la economía y el desarrollo de los países y los conceptos relacionados al turismo; y los conceptos relacionados a la teoría y gestión de stakeholders. Asimismo, se realiza una descripción del contexto actual del distrito de Pucusana y, para ser más específicos, del contexto de la asociación Lobos de Mar.

Finalmente, se procede con la identificación de los stakeholders, su clasificación de acuerdo a determinadas variables, su evaluación, la identificación de oportunidades y amenazas que representan para la organización, y cómo se pueden gestionar a favor de la misma. Como resultado de la presente investigación, se identificaron 21 stakeholders para la asociación Lobos de Mar, de los cuales solo 3 son claves y representan un gran potencial para mejorar el contexto actual de la asociación.

Palabras clave: Gestión, Stakeholders, Turismo, Pucusana, Asociación

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Situación problemática	3
2. Preguntas y Objetivos de Investigación	5
2.1.Preguntas de Investigación	5
2.2.Objetivos de Investigación.....	6
3. Justificación.....	7
4. Limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Servicio turístico como base del turismo en una localidad	9
1.1.Gestión Turística	9
1.2.Gobernanza turística	10
1.3.Destinos Turísticos	11
1.4.Servicios turísticos	12
1.5.Globalización: aspecto clave en la gestión de destinos y servicios turísticos.....	12
2. Teoría de stakeholders.....	13
2.1.Gestión de stakeholders.....	15
3. Stakeholders en las asociaciones que brindan servicios turísticos	19
3.1.Stakeholders en el turismo	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	21
1. Situación actual del turismo en el Perú.....	21
1.1.Marco legal del turismo en el Perú	23
2. Pucusana	23
2.1.Historia de Pucusana	23
2.2.Contexto actual de Pucusana.....	24
2.3.Contexto del turismo de Pucusana	24

3. Servicios turísticos ofrecidos en Pucusana.....	25
3.1. Asociaciones de paseos en bote en Pucusana	26
CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación.....	28
2. Fases de la investigación	29
3. Metodología de la recolección de datos.....	30
3.1. Criterio para la investigación de stakeholders en el servicio turístico ofrecido por la APB “Lobos de Mar”	30
3.2. Herramientas de la investigación.....	31
4. Metodología para la organización y análisis de datos.....	31
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
1. Resultados	33
1.1. Variable poder.....	33
1.2. Variable legitimidad	35
1.3. Variable urgencia	37
2. Stakeholders para la asociación	37
3. Análisis de los resultados	38
3.1. Descripción de stakeholders.....	40
3.2. Análisis de resultados y observaciones	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	53
ANEXO A: Clasificación de stakeholders según Modelo	53
ANEXO B: Clasificación e identificación de stakeholders según modelo.....	54
ANEXO C: Evidencia de trabajo en conjunto: Cronograma de reuniones.....	56
ANEXO D: Matriz de Roles de stakeholders identificados.....	57
ANEXO E: Tabla de intereses de stakeholders principales	61

ANEXO F: Registro fotográfico de las atracciones turísticas de Pucusana. 63

ANEXO G: Registro fotográfico de Pucusana 66



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de los stakeholders - Mitchell, Agle y Wood	17
Figura 2: Stakeholders clasificados según modelo de Prominencia	38
Figura 3: Relaciones entre stakeholders identificados en la asociación "Lobos de Mar"	40
Figura 4: Isla "Los Galápagos"	63
Figura 5: Las Ninfas	63
Figura 6: Casa Buque	64
Figura 7: Vista de Lobos marinos	64
Figura 8: Casa Torre	65
Figura 9: Playa de Pucusana	65
Figura 10: Entrada de Pucusana	66
Figura 11: Malecón de Pucusana	66
Figura 12: Muelle	67
Figura 13: Entrada de paseo de bote de la asociación "Lobos de Mar"	67
Figura 14: Vista de Pucusana	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de stakeholders según Mitchell, Agle y Wood.....	53
Tabla 2: Clasificación e identificación de stakeholders según el modelo de Prominencia ...	54
Tabla 3: Matriz de roles de stakeholders identificados	57
Tabla 4: Tabla de intereses de stakeholders principales	61



LISTA DE ABREVIATURAS

APB	Asociación de Paseo en Bote
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OMT	Organización Mundial de Turismo
PhD	Philosophical Doctor
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo definir los stakeholders relevantes en una gestión estratégica sostenible para una actividad turística de paseo en botes para la asociación Lobos de Mar en Pucusana. Esto se dará mediante la identificación y evaluación de los stakeholders para poder aprovechar su gestión, tener oportunidades de mejora y mitigar los riesgos existentes en la actividad.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de la investigación, la justificación, los objetivos y las preguntas de investigación, y las limitaciones presentadas en la investigación a desarrollar.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, el cual está dividido en tres secciones. La primera sección presenta y analiza los conceptos relacionados al turismo, la gestión turística, la gobernanza en el turismo, y los destinos y servicios turísticos. La segunda sección corresponde al análisis de la teoría de stakeholders y la gestión de stakeholders. Finalmente, se realiza un análisis de la teoría que relaciona a la teoría y gestión de stakeholders con el turismo, para poder identificar los stakeholders presentes en destinos turísticos desde la literatura. Para ello, se presentan los aportes más relevantes de los autores dentro de la literatura correspondiente a los temas mencionados.

En el tercer capítulo se desarrolla el Marco Contextual del objeto de estudio de la investigación: la asociación de paseo en botes "Lobos de Mar". El marco contextual se divide en tres secciones. La primera sección corresponde a un análisis de la situación actual del turismo en el Perú, en el cual se exponen datos sobre la evolución del turismo y el efecto que tuvo la pandemia en este sector. La segunda sección corresponde a una descripción del contexto de Pucusana, que es el distrito en el que se encuentra el objeto de estudio de la investigación. Finalmente, la tercera sección expone los servicios turísticos presentes en Pucusana y describe la situación actual de la asociación Lobos de Mar.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología que se llevó a cabo para desarrollar la presente investigación. En este capítulo se describe el alcance, diseño y enfoque de la investigación, así como las fases que tuvo la misma. Asimismo, se presenta la metodología que se aplicó para la recolección y análisis de los datos que se usan en la investigación.

En el quinto capítulo se presenta el Marco Analítico de los resultados obtenidos, el cual consta de tres secciones. La primera sección expone los resultados obtenidos de acuerdo a las variables establecidas: poder, legitimidad y urgencia, desde el punto de vista de los actores principales: asociación Lobos de Mar, la municipalidad de Pucusana, y DICAPI. La segunda sección corresponde a una identificación de los stakeholders de la asociación

Lobos de Mar. Finalmente, la tercera sección corresponde a la descripción y análisis de los stakeholders para la asociación y cuáles son las fortalezas y debilidades que se tiene respecto a estos stakeholders.

Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación, las cuales se enfocan en responder los objetivos y preguntas de investigación planteadas, así como las recomendaciones obtenidas de la investigación para la asociación Lobos de Mar.



CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Situación problemática

En los últimos años el turismo se ha vuelto una actividad económica muy importante a nivel mundial y cada año aumentan los arribos internacionales, según las Naciones Unidas, en el año 2019 se registraron 1500 millones de arribos de turistas internacionales a distintos destinos. En un contexto anterior a la pandemia, durante el año 2019, el sector turístico generó aproximadamente el 7% del comercio internacional y daba empleo a una de cada diez personas en el mundo, lo que afectaba positivamente a millones de personas al brindarles un medio de subsistencia, tanto en países desarrollados como en desarrollo (2020).

El Perú no es un país ajeno a la evolución de la importancia del turismo para la economía, en los últimos años se ha evidenciado una gran promoción de nuestra cultura, historia, gastronomía, y, sobre todo, de una de las siete maravillas del mundo: Machu Picchu. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016a), para el año 2015 el sector turismo representaba el 3,9% del PBI nacional, porcentaje que se mantuvo para el año 2019, pues, según la Estrategia Nacional de reactivación del Sector Turismo 2021 - 2023, el sector turismo aportó un 3,9% al PBI nacional en el año 2019 y generó empleo de manera directa e indirecta para casi un millón y medio de personas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021b). La importancia que tiene este sector para la economía de nuestro país y para el bienestar de las personas cuyo trabajo se relaciona a este, se vio evidenciada con la llegada de la pandemia por la COVID 19. Debido a las medidas sanitarias dictadas por el gobierno, la oferta turística disminuyó por el confinamiento y la paralización de actividades turísticas. Asimismo, la demanda turística tuvo una gran contracción en el año 2020, tanto la demanda internacional, en un 79,5%, como la demanda interna, en un 70,4% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021b).

Según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, uno de los pilares para que el Perú se convierta en un destino sostenible y competitivo es la diversificación y consolidación de la oferta turística (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b). Para ello, es importante una planificación estratégica del sector turismo a nivel regional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018) para potenciar la actividad en los destinos turísticos, consolidar la actividad turística en lugares donde recién está surgiendo el turismo, e incluso, descubrir y potenciar nuevos destinos turísticos. Es por ello que esta investigación se centra en Pucusana, uno de los cuarenta y tres distritos de Lima que pertenece al circuito de playas de Lima Sur. Si bien este distrito brinda una diversa variedad de actividades turísticas, alternativas gastronómicas con base en las distintas variedades de pescados y mariscos, y atractivos turísticos naturales, gracias a entrevistas realizadas a expertos, que se mencionan

más adelante, se puede decir que aún no se le considera como un destino turístico. En comunicación personal con Diana Guerra (14 de abril de 2022), Doctora en Gestión de la Cultura y el Patrimonio por la Universidad de Barcelona y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Pucusana aún no tiene un sistema que articule a los actores turísticos presentes en el distrito, y que, aunque desde la Municipalidad se plantean iniciativas para articular a los actores turísticos, aún queda mucho trabajo por realizar. Asimismo, menciona que se debe tomar en cuenta que el flujo de turistas no es estable a lo largo del año en Pucusana, lo cual dificulta el establecimiento y la estabilidad de un sistema turístico.

Según entrevistas realizadas a Diana Guerra; Miguel Villaseca, Investigador en temas de Responsabilidad Social de las Organizaciones y en Ordenamiento Territorial. Consultor en temas de Gestión de Procesos, en temas de Responsabilidad Social y Metodologías Pedagógicas, y director de la Asociación Cultural Escape; y Humberto Bustamante, representante de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de la Municipalidad de Pucusana (comunicación personal, 08 de abril de 2022); y a observaciones realizadas en visitas al distrito, dentro de Pucusana existen una oferta limitada de servicios turísticos que aún no están articulados entre sí. Esta investigación se centra en particular en el servicio prestado por las asociaciones de paseo en botes, desde ahora llamadas APB, específicamente, por la asociación de paseo en botes "Lobos de mar". Esta asociación fue fundada el año 2013 y actualmente cuenta con 40 embarcaciones asociadas, de las cuales muchas tienen más de 15 años de ser construidas.

Pucusana, al ser una caleta de pescadores, tiene un gran potencial turístico por la cantidad de botes que se encuentran en sus playas y las actividades que se pueden realizar gracias a ellos; sin embargo, la falta de formalización, la falta de control de las autoridades marítimas, y el déficit de articulación con otros actores de la localidad, crean un limitante a que se pueda explotar el potencial turístico de las APB. Según Humberto Bustamante (2022), el distrito tiene un hábitat muy hermoso y un potencial muy grande, pero considera que Pucusana ha crecido en los últimos años bajo un asistencialismo político, en el que no se enseñó a los diversos actores, incluidas las asociaciones de paseo en bote, a ordenarse.

Asimismo, en un conversatorio con la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana, DICAPI y las APB (H. Bustamante, B. Veliz & R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022), se mencionó que, para poder dar mayor visibilidad y potenciar el servicio turístico que ofrecían las asociaciones, se debe articular un plan que incluya a todos los actores relacionados a este servicio turístico, y considerar a los actores que benefician las actividades de las APB y a los que, de cierta manera, los perjudican. Esta importancia de incluir a los actores que tienen relación al servicio turístico se ha evidenciado en estudios previos en Perú. Por ejemplo, en el caso de estudio de la comunidad Misminay

(Pinares & Sotomayor, 2021), se reconoce la importancia que tiene la percepción de los stakeholders sobre el turismo comunitario en la comunidad, y que para poder conocer esta percepción se debe realizar un reconocimiento de los stakeholders mediante la gestión de los mismos. También podemos tomar el caso del destino turístico “Lago Titicaca” (Flores & Cayo, 2022), que menciona que el éxito o buena gestión las Organizaciones de Gestión de Destino (OGD) en un destino turístico puede ser evaluado desde el reconocimiento y gestión de stakeholders, ya que se debe evaluar si la gestión de las OGD cumple con la expectativas y necesidades de los stakeholders presentes en un destino turístico.

Asimismo, según Cortijo y Mogollón (2011), las empresas y emprendimientos turísticos se enfrentan a nuevos desafíos a medida que pasa el tiempo, ya que deben alcanzar un nivel de calidad determinado para sus clientes, lanzar nuevos productos, y posicionar los ya existentes, y de esta manera, ganar mayor posición en el mercado. Así, resalta que tener un inadecuado conocimiento y relación con los stakeholders puede traer consecuencias negativas para las empresas turísticas, ya que, equivocarse en la detección o valoración de los stakeholders, puede llevar a una empresa turística al fracaso. Esta importancia de la gestión de stakeholders en las empresas turísticas se adapta a las APB en Pucusana, ya que forman parte de un conjunto de servicios turísticos y tienen una relación directa con la naturaleza, lo cual hace fundamental el reconocimiento y gestión adecuada de sus stakeholders.

Es por ello que este trabajo se centró en realizar un diagnóstico que ayude a reconocer los principales stakeholders que influyen en el servicio turístico que ofrecen las APB, discriminando el nivel de importancia que tienen para ellos. En ese sentido, la presente investigación relaciona la teoría de Stakeholders a la situación actual del servicio de los prestadores de servicios de paseo en botes en Pucusana, dando énfasis al enfoque sostenible que está presente en las iniciativas de turismo actuales, y bajo el cual se rige la planificación de la Municipalidad del distrito de Pucusana (H. Bustamante, comunicación personal, 30 de abril de 2022). En ese sentido se elaboraron las siguientes preguntas de investigación.

2. Preguntas y Objetivos de Investigación

2.1. Preguntas de Investigación

Pregunta general

- ¿Cuáles son los stakeholders más relevantes para una gestión estratégica sostenible para la asociación de servicios turísticos de paseo en botes Lobos de Mar en Pucusana?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relacionados a la gestión de servicios turísticos y la gestión de stakeholders?
- ¿Cómo se desarrolla el servicio turístico en Pucusana a partir de su contexto económico, geográfico, cultural y ambiental?
- ¿Cuáles son los stakeholders internos y externos relacionados a las actividades desarrolladas por la asociación de servicio de paseos en botes Lobos de Mar?
- ¿Cuáles son los intereses que se dan a distintos niveles entre los principales stakeholders de la asociación “Lobos de Mar”?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en términos de las interrelaciones de estos actores a fin de seguir un modelo de gestión sostenible?

2.2. Objetivos de Investigación

Objetivo general

- Definir los stakeholders relevantes en una gestión estratégica sostenible para una actividad turística de paseo en botes para la asociación Lobos de Mar

Objetivo específico

- Analizar fundamentos teóricos relacionados a la gestión de servicios turísticos y la gestión de stakeholders.
- Describir el servicio turístico en Pucusana a partir de su contexto económico, geográfico, cultural y ambiental
- Identificar y evaluar a los stakeholders relacionados a las asociaciones de paseo en bote de Pucusana en base a las variables previamente definidas.
- Identificar y describir los intereses entre los stakeholders principales relacionados a la asociación “Lobos de Mar”.
- Identificar las oportunidades de mejora en las interrelaciones de los stakeholders con el fin de seguir un modelo de gestión con enfoque sostenible.

3. Justificación

Como se mencionó anteriormente, gracias a conversaciones con la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana (2022), se puede observar que existe un gran interés por realizar un lanzamiento del distrito como un destino turístico sostenible y que la actividad turística sea la base para un desarrollo económico local que beneficie directa y ampliamente a los ciudadanos del distrito desde un punto de vista social y económico, pero sin perder de vista el factor ecológico que es fundamental para la localidad. En ese sentido, la gestión de stakeholders juega un rol muy importante para lograr este objetivo, ya que se debe identificar cuáles son los stakeholders relacionados a las actividades realizadas por la asociación Lobos de Mar, y a partir de esta identificación, analizar y evaluar su nivel de importancia y relación entre ellos. Asimismo, la gestión estratégica de stakeholders es importante ya que esta asociación es un elemento de un conjunto de actores que deben articularse para que Pucusana sea considerado un destino turístico sostenible.

En ese sentido, esta investigación presenta una relevancia social, ya que se articula en base a un proyecto de la municipalidad de Pucusana de general valor social para los ciudadanos del distrito en sus distintos sectores. Además, puede servir de ejemplo para otras comunidades, no necesariamente costeras o pesqueras, que tengan una especie de atractivo turístico y quieran analizar un caso que presenta un modelo adecuado de relación entre stakeholders. Asimismo, esta investigación presenta una relevancia organizacional para otras asociaciones y/o organizaciones del sector turístico que presten servicios de paseo en botes, es decir, es una investigación aplicada a un caso en particular que puede ser replicada en organizaciones similares, ya que la adecuada gestión de stakeholders, como ha mencionado anteriormente, es importante para el crecimiento de cualquier organización.

De esta manera, esta investigación, con el valor mencionado anteriormente, genera conocimiento que es útil para las asociaciones de paseo en botes de Pucusana, organizaciones de otros sectores de Pucusana que estén interesadas en vincularse con las asociaciones de paseo en botes, organizaciones similares en otras comunidades, la Municipalidad de Pucusana, y DICAPI. Esto debido a que se tendrá un mayor conocimiento de cuáles son los stakeholders asociados a las APB en Pucusana, su relevancia, y cuál fue el proceso llevado a cabo para obtener este resultado.

4. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de la investigación es la recolección de datos. Esto se debe al lugar de desarrollo de la tesis pues se necesita viajar a la zona para desarrollar dicha actividad y coordinar previamente con las personas implicadas. Al tratarse de personas que viven de lo que ofrecen, sus tiempos son muy relativos, pues le pueden salir servicios y

se irán, a pesar de acordar previamente. Esto implica que el tiempo que lleve las herramientas aplicadas deba de ser corto y recolectar lo necesario; sin embargo, implica que no se pueda profundizar. Cabe recalcar, que los principales actores se mostraron dispuestos a participar en las diversas herramientas que se usaron.

Otra limitación, es el tiempo de disposición para el desarrollo de la tesis que, a la par de lo anteriormente expuesto, no se pudo aplicar las herramientas de recolección de datos para todos los actores identificados. Esto conlleva a que no todas las perspectivas fueron analizadas, pero se resalta que, las principales implicadas si fueron tomadas en cuenta y aportaron información valiosa.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Servicio turístico como base del turismo en una localidad

El turismo como tal, no presenta un consenso en específico para su punto de partida, la bibliografía respecto a este tema es muy diversa, y cada autor tiene una opinión distinta. Sin embargo, se sabe que en sus inicios era una actividad de lujo, mientras que en el siglo XVIII pasó a estar al alcance de la clase trabajadora. A pesar de no tener un punto de partida claro, se puede afirmar que existió un acontecimiento que potenció el turismo en el siglo XIX: la Revolución Industrial (Pérez, 2004).

La importancia del turismo para las economías nacionales y el comercio internacional se reconoció durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional en el año 1963. Fue así que, en 1965 durante el Congreso Internacional de Sociología, se definió al turismo como el conjunto de interacciones humanas (como transportes hospedaje, servicios, etc.) de un gran número de personas con propósitos tan diversos basados en los deseos humanos (citado en Partido et al., 2009; Oliva, 2004).

Por otro lado, posteriormente la Organización Mundial del Turismo (OMT, s/a), define al turismo como un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios, y que, a su vez, abarca diversas actividades, de las cuales algunas suponen un gasto turístico. Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) lo define como una “actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerativa en el lugar visitado” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

Para efectos de esta investigación, se utilizará la definición propuesta por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo dada su importancia en el sector, ya que es el ente regulador encargado de los registros, certificaciones, productos e inversiones relacionados al sector turístico en el Perú.

1.1. Gestión Turística

El sector turístico, como actividad económica, se ha vuelto sumamente importante en la actualidad, por ello, es importante gestionarlo de manera adecuada. Según Damián y Suárez (2015), el turismo es uno de los sectores más dinámicos dentro de la economía, y posee una gran complejidad, ya que involucra una relación de distintos factores: sociedad, cultura, economía, finanzas, entre otros. Por ello, los diversos procesos que se realizan dentro del sector deben ser adecuadamente gestionados. Según Valls (2003, citado en Damián &

Suárez), existen tres tipos de procesos dentro del sector turístico: estructurales, operativos y de soporte. Asimismo, afirma que, bajo la gestión de procesos, la actividad turística puede ser monitoreada para identificar procesos críticos del sector turístico y realizar una conversión de la satisfacción de los clientes.

Debido a la necesidad de poder gestionar el turismo, que involucra una variedad de actividades, procesos, factores, comunidades y las relaciones entre todas las partes interesadas, surge el concepto de Gestión Turística. Según Reinoso (2017), se comprende a la gestión turística como un proceso dinámico, interactivo eficiente y eficaz; que consiste en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en las entidades turísticas. Este proceso debe estar basado en conocimientos específicos, y que los distintos actores involucrados en la cadena de servicios puedan aplicar estrategias que aseguren una experiencia satisfactoria para los visitantes. Todo lo mencionado anteriormente requiere de capacidad ejecutiva y de liderazgo en la toma de decisiones, por lo que se entiende que la gestión turística comprende el manejo adecuado de todos los elementos que conforman el destino turístico.

Según Díaz Criollo (2018, citado en Pérez et al., 2021), la gestión turística es un conjunto de procesos llevados a cabo para lograr los objetivos trazados en un destino turístico, con una debida planificación y coordinación de los distintos organismos. Asimismo, según Pérez (2021), la gestión turística está determinada por el conjunto de competencias, destreza y conocimientos que los distintos actores relacionados al servicio o destino turístico, posean para la prestación de estos servicios, lo cual se debe dar mediante la gestión de procesos de planificación, organización, ejecución, control, etc., y señala la importancia de esta gestión si se desea que los productos o servicios turísticos se lleven a cabo de manera sostenible y consciente.

Para fines de esta investigación se utilizará el concepto propuesto por Reinoso, ya que se adapta al contexto actual de Pucusana y la asociación de servicio de paseo en botes “Lobos de Mar”, ya que como se mencionó en la problemática de la investigación, se busca crear un destino turístico que involucre a todos los actores y que cuente con el liderazgo y gestión de los representantes de las asociaciones, de la Municipalidad y de DICAPI. Sin embargo, también se tiene en cuenta la importancia en la sostenibilidad mencionada por Pérez-Castañeira.

1.2. Gobernanza turística

Un concepto importante para poder comprender la gestión del sector turismo y la criticidad de reconocer a todos los actores involucrados, es la gobernanza turística. Según Pulido (2014), se puede definir a la gobernanza turística como una práctica de gobierno que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a

través de la coordinación, colaboración y/o cooperación. Estos aspectos deben ser eficaces, transparentes y sujetos a rendición de cuentas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de interés colectivo de los actores involucrados en el sector. Asimismo, según Velasco (2014), la gobernanza turística es la búsqueda de formas para tomar decisiones que involucren a diversos actores sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de interés, el cambio de dinámicas turísticas que tienen impactos negativos, y el fortalecimiento de los actores más débiles del sector turístico.

Según Velasco (2013), el término gobernanza está relacionado con la idea de gobierno, y surge en organismos internacionales al observar cómo los gobiernos de distintos países no son capaces de asumir las funciones de gobernar y administrar, debido a la corrupción existente, la debilidad de las instituciones y los Estados débiles. Asimismo, resalta la importancia de la globalización y los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se han producido desde la segunda mitad del siglo veinte. Por ello, define a la gobernanza turística como “una nueva forma de liderar los procesos de innovación, fortalecimiento y cambio de las dinámicas turísticas en un espacio concreto”, también se debe involucrar a los distintos actores públicos y privados con la finalidad de tomar decisiones colectivas.

1.3. Destinos Turísticos

Para poder entender el contexto del distrito de Pucusana, que será explicado posteriormente, es importante entender lo que significa que una determinada zona geográfica sea considerada un destino turístico. Según Wang y Pizam (2011), un destino turístico puede ser entendido como un espacio geográfico en el que existe una acumulación de recursos turísticos, atracciones, infraestructura, equipamientos, servicios de proveedores y organizaciones administrativas, cuya integración y coordinación brindan la experiencia deseada a los clientes que eligen visitar dicho destino. Asimismo, según la OMT (2019), un destino turístico es un espacio físico, con o sin delimitación de carácter administrativo o analítico, que agrupa productos y servicios en la cadena de valor del turismo. También resalta que el destino turístico incorpora a los distintos actores y puede extender sus redes a destinos de mayor magnitud.

En adición a lo mencionado anteriormente, Cooperación Suiza, en convenio con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PromPerú (2014), el destino turístico debe tener en cuenta ciertas características, y estas se pueden observar desde el punto de vista de la oferta y la demanda turística. Desde el punto de vista de la oferta, el destino turístico debe poseer condiciones de accesibilidad, poseer actividades y atractivos turísticos, servicios básicos (hospedajes, restaurantes, tiendas, etc.) y servicios directamente asociados a la actividad turística (energía, agua, bancos, seguridad, etc.). Desde el punto de vista de la

demanda, el destino se convierte en el lugar que elige un turista para vivir una determinada experiencia, que incluya una oferta coordinada en los servicios que reciba.

Para la presente investigación se utilizará la definición de Wang y Pizam (2011), esto debido a que consideran al destino turístico como un espacio geográfico, pero resaltan la importancia de una integración de los recursos turísticos para brindar una experiencia agradable para los turistas. Esta característica es de suma importancia ya que concuerda con lo mencionado por distintos expertos en gestión turística, quienes resaltan la criticidad de la articulación de los distintos actores turísticos en un destino turístico, lo cual será detallado en los siguientes capítulos.

1.4. Servicios turísticos

Parte de un destino turístico, son los servicios turísticos que son ofrecidos dentro de este, por ello, es importante entender a qué se refiere este concepto para poder analizar el contexto de Pucusana y de la asociación Lobos de Mar con mayor detalle. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2011), los servicios turísticos son los servicios proporcionados a las personas que desean hacer turismo, es decir, a los visitantes. Estos servicios pueden ser privados (ofrecidos por prestadores y operadores turísticos) y públicos (ofrecidos a partir de las instalaciones turísticas y recursos turísticos en el producto, atractivos, circuito o corredor turístico). Asimismo, para De la Torre (2011), los servicios turísticos son vistos bajo un enfoque tradicional que los limita a solo ver los elementos materia de transacciones, es decir, las actividades que se dan en el lugar donde se ofrece el servicio turístico; sin embargo, bajo este enfoque no se considera a muchos elementos que condicionan a la experiencia del turista, como los servicios de compra del paquete turístico o el servicio post consumo.

Para esta investigación se utilizará la definición propuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas, ya que diferencia los servicios turísticos públicos y privados y se puede adaptar al sujeto de estudio de la investigación. Asimismo, es necesario resaltar que esta investigación tiene como objeto de estudio a una asociación que reúne personas que brindan servicios turísticos de paseos en bote.

1.5. Globalización: aspecto clave en la gestión de destinos y servicios turísticos

Gracias a la globalización financiera, el turismo se ve como un nicho de inversiones debido al dinamismo que presenta este sector y la rápida reposición de inversiones, lo que conlleva a que sea un sector atractivo para muchas empresas, comunidades y organizaciones gubernamentales. Por otro lado, la globalización permite a los turistas tener acceso a destinos internacionales y encontrar destinos que antes no se encontraban en este sector. Además,

las nuevas tecnologías significan una gran reducción de costos a empresas turísticas, lo que aumenta la oferta turística y la inversión en el sector (Dachary y Burne, 2004). Asimismo, para Muñoz (2018), la globalización es un proceso multidimensional, el cual debe tomar en cuenta la parte política, social, cultural y territorial, que son puntos importantes en esta investigación para poder analizar el contexto del turismo en el distrito de Pucusana.

Actualmente existe una creciente movilidad de personas y se ha generado una conectividad a nivel mundial, lo que brinda un incentivo para el turismo. Por otro lado, la globalización trae consigo prácticas de consumo, y el turismo es una alternativa para satisfacer las expectativas que conlleva esta sociedad de consumo. Finalmente, se señala la importancia del nuevo urbanismo que emerge en la época de la globalización, que ha rediseñado a las ciudades y hace que estas compitan entre sí por la atracción de capital, para lo cual, deben generar un posicionamiento de su imagen a nivel internacional para atraer capitales. En ese contexto, el turismo es uno de los sectores más beneficiados gracias a la globalización, y es el que más expresa este fenómeno (Muñoz, 2018).

Para esta primera parte del marco teórico, la cual estuvo relacionada al turismo, es importante resaltar que los puntos que son de suma importancia para esta investigación son: “gestión turística”, “gobernanza turística” y “destino turístico”. Si bien los otros puntos son importantes, los términos de “turismo”, “servicios turísticos” y “la importancia de la globalización”, llegan a servir como un contexto para dar más claridad a los otros términos expuestos. Asimismo, se evidencia que algunos puntos teóricos se adaptan al contexto de Pucusana; sin embargo, para puntos como el “destino turístico”, existe una dificultad para encontrar un término que se adapte completamente al contexto de Pucusana.

De lo anteriormente expuesto, se destaca la relevancia de entender adecuadamente los grupos de interés internos y, sobre todo, externos con los cuales se relaciona la asociación Lobos de Mar. Por ello, resulta pertinente señalar los conceptos que giran en torno a la teoría de stakeholders.

2. Teoría de stakeholders

El término “stakeholder” fue utilizado por primera vez por Edward Freeman en 1984 en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Este término se refiere a cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar a las actividades de una empresa o son afectados por estas, por lo que se les debe considerar como parte importante en la planificación estratégica cualquier actividad económica (citado en Cortijo y Mogollón, 2011). Según Rueda (2005), esta definición es una de las más amplias, pues incluye a cualquier agente social individual o colectivo, y sólo se excluye a aquellos que no pueden afectar o que no son afectados por la empresa.

Bajo esta definición inicial han surgido distintos enfoques y definiciones. Según Goodáster (1991), esta definición genera una distinción entre dos tipos de stakeholders: estratégicos y éticos. Los stakeholders estratégicos son los que pueden afectar el desempeño de la empresa, es decir, la empresa considera sus intereses para poder lograr sus propios objetivos estratégicos. Por otro lado, los stakeholders éticos son los que se ven afectados por la empresa, por lo que se debe tener en cuenta el adoptar una perspectiva de equilibrio de intereses, es decir, un punto más bidireccional entre la empresa y sus stakeholders (citado en Rueda, 2005).

Asimismo, Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron que, para una mejor comprensión de qué stakeholder realmente cuenta, se necesita analizar las relaciones entre los stakeholders y la empresa. Para ello, señalan que existen tres atributos presentes en esta relación: el poder, referido a la habilidad de un stakeholder para lograr los resultados deseados; legitimidad, que se refiere a la percepción colectiva de que las acciones de un stakeholder sean deseables o apropiadas; y urgencia, que se refiere a la necesidad de atención inmediata, la cual puede darse por sensibilidad en el tiempo o criticidad del stakeholder.

Entre estas definiciones, se puede observar una orientada a la creación de valor económico para la empresa, de acuerdo con Post et al (2002), los Stakeholders de una empresa son los individuos o colectivos que contribuyen a su capacidad y actividades de creación de riqueza, por lo que son sus principales beneficiarios o portadores de riesgo (citado en Luciano & Gil, 2010).

Finalmente, según la Association for Project Management (2019), los stakeholders son personas o grupos que tienen un interés o un papel en el proyecto, programa o cartera, o se ven afectados por uno de ellos. Estos stakeholders se pueden encontrar dentro o fuera de la organización que hace la inversión en el proyecto, los cuales se diferencian por su pertenencia al proyecto, portafolio u organización. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden incluir a las personas que planean y realizan el trabajo como stakeholders internos. Asimismo, señala que existen criterios que se deben tomar en cuenta al momento de analizar los stakeholders: el poder relativo de los stakeholders para cambiar la forma en la que se hacen las cosas, el grado de interés que el interesado puede demostrar activamente, y la probabilidad de que los stakeholders apoyen el proyecto.

Si bien existe una variedad de definiciones respecto a los stakeholders, para esta investigación se utilizará la definición propuesta por la Association for Project Management, ya que señala la importancia de que un stakeholder puedes ser tanto el que se ve afectado por las actividades de la organización como el que afecta a estas actividades, ya sea interno

o externo a la organización. Asimismo, para un mejor entendimiento y reconocimiento de los stakeholders, se utilizará el modelo propuesto por Mitchell, Agle y Wood, ya que este modelo nos ayudará a identificar y clasificar los stakeholders de acuerdo a características determinadas y su influencia en la asociación “Lobos de Mar”.

2.1. Gestión de stakeholders

Luego de definir el término stakeholders es necesario entender lo que significa la gestión de los mismos. Granda Revilla, G. y Trujillo Fernández, R. explican que la gestión de stakeholders trata de identificarlos a través de distintas maneras, priorizar según relevancia, y establecer medidas y recursos adecuados a las necesidades y demandas de los distintos grupos de interés en las organizaciones (2011).

Asimismo, Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. definen el término como las acciones realizadas para dar voz a los grupos de interés que normalmente no son tomados en cuenta, con el fin de responder a sus requerimientos y crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que todas las necesidades sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional (2006).

A través de ambas definiciones se puede tomar los términos más importantes y crear una definición operativa para la gestión de stakeholders con el fin de que pueda usarse en esta investigación y sirva como un punto de partida para acciones a futuro de la asociación “Lobos de Mar”. De esta manera, podemos definir a la gestión de stakeholders como aquellas acciones que permiten identificar, priorizar, escuchar, y establecer medidas y recursos adecuados que respondan a los requerimientos diversos de cada uno de ellos para establecer un diálogo y entendimiento, con el fin de tomarlos en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional (Granda & Trujillo, 2011; Krick et al., 2006).

2.1.1 Pensamiento sistémico

Una parte de la gestión de stakeholders trata de la identificación de estos, para lo cual se necesita tener una visión diversa de quienes podrían estar dentro de los principales actores para actuar estratégicamente a un futuro (AccountAbility et al., 2005) Por lo cual, para lograr este objetivo, se puede considerar la perspectiva que brinda el pensamiento sistémico. Uno de los primeros y más reconocidos autores que explica el término es Senge en 1990, y lo explica como parte de una disciplina para construir organizaciones capaces de aprender para poder expandirse (León et al., 2003).

Por otro lado, Ulloa define el pensamiento sistémico como aquel que percibe el mundo en todas sus partes para su “análisis, comprensión y accionar” (citado en Boung et al., 2010). Esto permite que se tome en cuenta mayores perspectivas de tal manera de verlas como

parte de un conjunto que se interrelacionan. Asimismo, según Mendoza, C., el pensamiento sistémico analiza a su objetivo como un sistema interrelacionado y reconoce todas las relaciones entre partes y hechos para dar más amplitud en la comprensión y capacidad de influencia en cada parte (2018).

Por lo anteriormente expuesto se puede definir el pensamiento sistémico como aquella disciplina que percibe un sistema interrelacionado que reconoce cada parte para un adecuado análisis, lo que permite comprenderlo y por ende, toda acción que se tomara tendrá mejor influencia (citado en Boungh et al., 2010; León et al., 2003; Mendoza, 2018). En la presente investigación, esta definición ayudará a que la identificación de stakeholders sea vista desde una mirada holística, para que nos de una perspectiva más amplia y tomar en cuenta a todos los actores involucrados, así no sean tan evidentes a simple vista.

2.1.2 Identificación y evaluación de stakeholders

Según Granda, G. & Trujillo, R; los pasos para que la gestión de stakeholders se aplique de manera adecuada son los siguientes. La identificación de stakeholders, priorización y selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso (2011). El primer paso se trata de la identificación de quienes pueden ser llamados stakeholders para la asociación que se este evaluando; el segundo paso explica que por los recursos limitados que se posee, se necesita priorizar a aquellos que son relevantes para la organización; finalmente, el tercer paso habla de la selección de una herramienta de diálogo y desarrollo del proceso, la cual servirá para identificar las expectativas de aquellos stakeholders de acuerdo a su relevancia (Granda & Trujillo, 2011). Para fines de esta investigación, nos centraremos en el primer paso para cumplir con los objetivos marcados.

Como parte del primer paso descrito anteriormente, es necesario reconocer, de manera general, los principales stakeholders para la organización que se desea estudiar. En este paso, se necesita considerar a todas las partes involucradas, sin seguir una lista específica de a quiénes se necesita considerar, y se debe de tener en cuenta que este es un proceso flexible, pues puede cambiar dependiendo del contexto, por lo que se puede decir que la identificación es dinámica (Granda & Trujillo, 2011). Sin embargo, para poder tener algún atisbo por dónde empezar, se puede considerar la cercanía de aquellos actores, así como su influencia, responsabilidades legales o dependencia de la actividad de la organización (Granda & Trujillo, 2011). Esto apoya en la generación de una lista de los stakeholders generales con el fin de tomar en cuenta la mayoría de estos y evaluarlos posteriormente.

Para poder sintetizar, como parte de la estrategia y la limitación de recursos, la lista de stakeholders, e identificar mejor a aquellos que realmente se tienen que considerar, se

usó el modelo de Prominencia de Mitchell, Agle y Wood. Este modelo es elegido para esta investigación porque sus variables son generales y se pueden aplicar a cualquier tipo de organización, pues no solo se centra en las organizaciones empresariales, y para fines de esta investigación funciona su aplicación.

Mitchell, Agle y Wood proponen un modelo (modelo de prominencia) que se basa en tres variables principales: poder, legitimidad y urgencia. En la figura 1 se muestra cuáles son las tres variables y cómo se nombran a las intersecciones entre ellas. Según los autores del modelo mencionado, si algún grupo no posee ninguna de las variables mencionadas, no se consideraría como un grupo de interés para la organización estudiada, pues no serían afectados por los resultados, ni estos afectarían algún resultado para la organización (Acuña, 2011; Falção y Fontes, 1999). Este modelo tiene ventajas, pues considera la organización como un producto de intereses dispares y problemáticos; además, evalúa las variables expuestas en un tiempo y espacio determinado y, como parte del pensamiento sistémico, es dinámico pues considera los resultados como parte del contexto en el que se encuentra como parte del accionar de los involucrados (Falção & Fontes, 1999). Esto permite que el análisis no sea estático y considere a los primordiales involucrados para el contexto que se está estudiando.

Figura 1: Clasificación de los stakeholders - Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Mitchell et al. (1997), citado en Acuña (2012)

Finalmente, para poder entender más a fondo el modelo explicado, se procederá a explicar la definición de cada variable y la interrelación (clasificación) de estas. En primer lugar, se tiene la variable poder, la cual trata de aquellos stakeholders que puedan usar recursos coercitivos, como armas o fuerza; utilitarios, como la tecnología, conocimiento,

dinero o materia primordial; o recurso simbólico, como el prestigio, carácter y consideración (Falção & Fontes, 1999). En segundo lugar, Falção y Fontes (1999), explican que la variable legitimidad trata de aquellos actores cuyas acciones son deseables o adecuadas para la organización y están contruidos a base de normas, valores o idiosincrasia (Falção & Fontes, 1999). Por último, la variable urgencia trata de aquellos actores que su llamado de atención es urgente, ya sea por no poder retrasarlo más o porque pueden causar “propiedad, sentimiento, expectativa y exposición” (Falção & Fontes, 1999).

En base a las tres variables descritas, se puede realizar una clasificación de los stakeholders, pues mientras más variables se encuentren presentes en ellos, se pueden considerar como stakeholders definitivos para la asociación. En la misma línea de lo expuesto anteriormente, la combinación de las variables crea siete tipos de stakeholders: latentes (adormecidos, exigentes y discrecionales), expectantes (peligrosos, dominantes y dependientes) y definitivos (Falção & Fontes, 1999). Para poder entrar en mayor definición, consultar en anexo A.

2.1.3 Descripción de rol de los stakeholders

Cuando los stakeholders sean identificados, se considerará un modelo más. El aporte de esta metodología consiste en describir a cada stakeholders sin implicar sesgo o si este es formal o informal dentro del reconocimiento de estos (Hufty, 2011). Esto permitirá profundizar en los resultados obtenidos pues ayuda a identificar el rol que cumple dentro del ecosistema creado alrededor de la asociación de paseo en bote “Lobos de Mar”.

La metodología descrita por Hufty se llama Governance Analytical Framework (en adelante GAF). Se trata de una metodología práctica que ayuda a investigar aquellos procedimientos de gobernanza. GAF está constituida por pasos donde se identificará y describirá a los actores, para posteriormente evaluar la influencia de estos actores, y categorizar por sus interacciones, de esta manera, identificará puntos nodales formales o informales que existen por las decisiones (Hufty, 2011). Luego de estos pasos, se analizaría los procesos que resultan de las interacciones de los actores en los puntos nodales; sin embargo, reconoce la idealización de los procesos, pues en la realidad no podrían ser lineales (Hufty, 2011).

El rol que cumplirá en esta investigación se basa en su primer paso pues esta metodología está basada en los actores, por ende, en la identificación y descripción de estos (Hufty, 2011). En ese sentido, la diferencia entre otros modelos es que la descripción que hace de los actores, es sin prejuicios o sesgos, solo se basan en la relevancia sin importar cuál es el status del actor (Hufty, 2011). Por lo que, en el caso de la investigación, amplía la mirada del rol que cumple dentro del sistema que se crea alrededor de la APB estudiada.

De esta manera, se logra tener una clara idea de lo que es la gestión de stakeholders, lo cual nos ayudará a poder relacionar esta teoría con la teoría asociada al sector turístico, previamente descrito. En el siguiente sub capítulo, se profundizará en la aplicación de la teoría de stakeholders en el sector turístico, específicamente, en los servicios turísticos

3. Stakeholders en las asociaciones que brindan servicios turísticos

3.1. Stakeholders en el turismo

Si bien no existen muchos estudios que vinculen directamente a asociaciones que brindan servicios turísticos con la teoría de stakeholders, sí existe teoría que vincule a esta teoría con el turismo en general. Para efectos de este estudio, la relación con el sector turístico servirá como base para la identificación de los stakeholders que pueden estar presentes en una asociación que brinda un servicio turístico. Los Stakeholders, al ser parte de toda actividad empresarial, también se encuentran presentes en la actividad turística. Asimismo, el sector turístico se caracteriza por ser una actividad altamente transversal, muy heterogénea y altamente vulnerable a cambios en el entorno por factores sociales, medioambientales, culturales, legales y climatológicos, lo que puede afectar su rendimiento económico en el corto plazo (Cortijo & Mogollón, 2011). Según Goeldner y Ritchie (2009), en el sector turístico, el término stakeholders se refiere a un individuo o grupo de individuos que influyen en la actividad turística o pueden ser afectados por esta, cuyo objetivo es el desarrollo sostenible de un destino turístico (citado en Pinares, 2021). Asimismo, de acuerdo con la opinión de Cortijo y Mogollón (2011), los stakeholders son personas o grupos del sector público o privado que tienen un efecto o son afectados por la actividad turística, por lo que es esencial tenerlos en cuenta en la planificación estratégica del turismo en un territorio o destino turístico.

Según Monchon (2004) el producto turístico comprende una diversidad de servicios, por ejemplo: alojamiento, transporte, intermediación, entre otros; estos, a su vez, son suministrados por diversos proveedores individuales. Asimismo, en todo producto turístico intervienen un grupo heterogéneo de actores que funcionan independientemente uno de otros (citado en Cortijo & Mogollón, 2011). A esto, según Meyer (2002), se le debe agregar la infraestructura turística necesaria para que se facilite el acceso de los turistas, que tengan la comodidad necesaria, un alojamiento placentero, y que de esta manera pueda disfrutar del entorno y llevarse un recuerdo placentero (citado en Cortijo & Mogollón, 2011).

Bajo las definiciones propuestas anteriormente, podemos identificar los siguientes stakeholders en el sector turístico, procedentes tanto de entidades públicas como privadas, que, como se mencionó, son muy diversos debido a la cantidad de actores involucrados: empresas de alojamiento hotelero y extrahotelero, empresas de restauración, tour operadores, compañías aérea (medios de transporte), centrales de reserva, empresas de

actividades turísticas, museos, teatros (representaciones), oficinas de turismo, clubes deportivos y culturales, comunidades, fundaciones asociadas al sector, edificios y lugares de interés turístico, espacios naturales protegidos, patrimonios de la humanidad, medios de comunicación, promotores del destino turístico en el extranjero, empresas del sector comercio, empresas del sector transporte terrestre y marítimo, entidades financieras, entre otros (Cortijo & Mogollón, 2011).

Para esta investigación se tomará una definición que toma en cuenta un punto crítico de las definiciones previamente mencionadas. Por lo que se define a los stakeholders del turismo como: “todo individuo o grupo de individuos que influyen o pueden ser afectados por la actividad turística, cuyo objetivo es el desarrollo sostenible de un destino turístico, los cuales deben ser parte fundamental en la planificación estratégica del sector turismo, considerando que cada uno tiene un vínculo de relación distinta con la organización turística”. Se toma esta definición pues incluye tanto a los actores que influyen en la organización como los que se ven afectados por sus decisiones o actividades, así como el reconocimiento de la importancia de tener un enfoque sostenible. Además, se enfoca en la parte estratégica de las organizaciones, resaltando su criticidad en la toma de decisiones y la planificación estratégica. Finalmente, categoriza los vínculos que tienen los stakeholders con la organización (apoyo, funcional, normativo, difusos), con la finalidad de reconocer que no todos tienen el mismo grado de influencia ni influyen de la misma manera.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presenta la situación contextual de la asociación de estudio de la investigación. El desarrollo contextual se realiza desde una descripción de aspectos generales hacia aspectos más específicos. Para ello, en primer lugar, se procede a describir la situación actual de Pucusana (aspectos geográficos, económicos y culturales); en segundo lugar, se describe el potencial turístico presente en la localidad y las medidas institucionales que se toman para potenciar el turismo en Pucusana; finalmente, se describe la situación actual de la APB “Lobos de Mar”.

Los tres puntos mencionados anteriormente son desarrollados gracias a información primaria y secundaria. La información secundaria se obtuvo gracias a documentos obtenidos en la página web de la Municipalidad de Pucusana, y a estudios previos que se realizaron en la localidad. Por otro lado, la información primaria se obtuvo gracias a entrevistas realizadas a Humberto Bustamante (representante de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana), Miguel Villaseca (presidente de la asociación cultural Escape), Roger (Presidente de la APB “Lobos de Mar”); y un focus group en el que participaron representantes de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana, los presidentes de las APB “Lobos de Mar”, “Muelle Chico” y “Los Delfines”, y Yohandrick Rojas como representante del centro cultural Escape.

1. Situación actual del turismo en el Perú

El turismo es un sector importante para muchas economías a nivel mundial, pues ha sido generador de muchos empleos, así como llegar a ser el tercer sector más importante para la exportación, siendo para algunos países emergentes el 50% de su exportación (World Tourism Organization, 2020).

Sin embargo, como es evidente, la crisis de la pandemia, afectó en todo rubro comercial en el mundo. El turismo no es exento de este impacto, pues el turismo tiene cifras parecidas a 30 años atrás en la historia de este (World Tourism Organization, 2020). Por ende, se puede marcar una división clara antes y después de la pandemia.

El turismo en Perú también se ve afectado por este fenómeno ocurrido. Pues antes del 2019, el turismo en el Perú llegó a ser el tercer sector con más ingresos de divisas al Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021a). El turismo llega a ser tan importante para el Perú pues este brindó varios beneficios para la economía de Perú, como contribuir a la inversión del exterior sea constante, a la conservación del capital natural y la ser una fuente importante de creación de empleos tanto directos como indirectos (Daries et al., 2021).

A pesar de ello, el impacto de este sector por la pandemia es evidente pues, debido a las medidas tomadas, la importancia de este y al tratarse de una actividad de socialización y movilidad territorial, algunos beneficios que brindaba tuvieron que parar (Daries et al., 2021).

Este impacto en el sector turístico se puede evidenciar en las cifras mostradas antes y después de la pandemia. Según el Reporte Trimestral de Desempeño Turístico en el Perú: Resultados al Primer Trimestre de 2021 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021). Para el primer trimestre del año 2021, el valor real del PBI de este sector, fue un 30,6% menor al del año 2020. Asimismo, el número de turistas que llegaron del extranjero en el primer trimestre del 2021 fue 96,4% menos al registrado en el mismo periodo del 2020, lo cual trajo una disminución en la generación de divisas en un 84,3%, lo que a su vez ocasionó una disminución en la recaudación tributaria del sector turismo. Este impacto toma un sentido negativo ya que la economía del país registró un crecimiento del 3,8% en el primer trimestre del 2021; sin embargo, debido a la aún existencia de medidas sanitarias, el sector turismo no crecía al mismo nivel que la economía del país. Asimismo, según el Perfil del Potencial Vacacionista Nacional 2022: Estudio a Nivel Nacional (2022), el turismo nacional se vio afectado por diversas razones. Para el 2021, año en el que retomaron los viajes por turismo, los potenciales turistas nacionales decidieron no viajar por temas de bioseguridad (65%), motivos económicos (51%), y las restricciones existentes (32%). Es importante señalar que muchos turistas potenciales no viajaron por uno o más de estos motivos.

Estos impactos se pueden dividir en dos: por lado de la demanda y por lado de la oferta. Respecto a la demanda: se redujo la llegada de turistas extranjeros, así como la llegada de divisas por estos; esto provocó que varias empresas peruanas dedicadas a este rubro o aliado importantes, se pusieran en riesgo (Daries et al., 2021). Además, la mayoría de los hogares redujeron sus ingresos por la pandemia, y se preocuparon más por el ahorro y gastos necesarios (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021a). Por el lado de la oferta, al ponerse en riesgo varias empresas por menores ingresos tuvieron que reducir en costos, sobre todo en las actividades denominadas no esenciales, pero incluían mucha mano de obra (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021a).

Gracias a las nuevas reactivaciones y medidas tomadas para controlar este virus, el turismo pudo reactivarse. Se prevé que para el 2023, vuelva a tener las mismas cifras del 2019; sin embargo, la mentalidad del turista ha cambiado, pues ahora se preocupa más por el impacto positivo que pueda tener frente a la comunidad a la que va a visitar, por lo que busca algo auténtico y único (World Tourism Organization, 2020).

1.1. Marco legal del turismo en el Perú

Respecto al marco legal del turismo en el Perú, se puede decir que llega a ser estipulado como interés nacional por lo que las entidades públicas deben de considerar este rubro como parte de sus “planes, programas, presupuestos, proyectos y requerimientos” (citado en Daries et al., 2021, pp. 17). Por lo que la gestión del mismo tiene una gran descentralización (Daries et al., 2021).

La normativa entorno al turismo no solo abarca a la actividad en sí misma, sino a las actividades relacionadas por lo que existen regulaciones frente al funcionamiento y prestación de servicios de “hospedaje y otros alojamientos, agencias de viaje, restaurantes, guías de turismo, guías de montaña y canotaje turístico” (Daries et al., 2021). Además, para poder promover este rubro se cuenta con beneficios tributarios, así como agilizar y simplificar cualquier trámite relacionado al turismo (Daries et al., 2021)

Como parte de la reactivación, por parte del gobierno peruano, se implementó un nuevo plan estratégico para la reactivación del sector turismo, como parte de la ley N° 31103, dentro de los cuales plantea 3 principales objetivos, los cuales están ligados a varias estrategias: el primero objetivo se trata de desarrollar y consolidar una oferta de destinos sostenibles, respecto al segundo objetivo, abarca de posicionar al Perú como ofertante de destinos turísticos de calidad y seguros; y por último, su tercer objetivo es fortalecer la competitividad a través de su institucionalidad y articulación pública privada (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, 2021a).

2. Pucusana

2.1. Historia de Pucusana

Según Humberto Bustamante (2022), Pucusana nace como una caleta de pescadores aproximadamente en el año 1911 y su cultura viene desde Chilca y Cañete. Esto concuerda con lo mencionado por Collantes, Ezeta y Rodriguez (2019). Pucusana, en sus inicios, estaba conformado por descendientes de Chilca y de otros distritos del norte de Cañete, cuya actividad principal era la recolección de semillas y frutos, así como la pesca de cordel, cuya tradición se conserva hasta la actualidad en el distrito. Según Humberto Bustamante, una vez que la caleta fue nombrada distrito, se mantuvo la visión de ser una caleta de pescadores, ya que Pucusana cuenta con una gran cantidad de cardúmenes en sus playas y menciona que la pesca ha sido principalmente ribereña, es decir, de costa.

El distrito de Pucusana fue creado el 23 de enero de 1943 mediante la Ley N° 9782. El nombre proviene de dos vocablos: “Pucu”, del desaparecido dialecto quechua de la costa, que significa “rojo”; y “Sana”, que proviene del dialecto Aymara, que significa “abundancia de

algo”. Esto hace referencia a la tonalidad rojiza que tienen los cerros a su alrededor, lo que se origina por el óxido de hierro que abunda en la zona (Municipalidad de Pucusana, 2016).

Un hecho importante de mencionar para entender el contexto actual, según Humberto Bustamante (conversación personal, 2022), es la transformación territorial que se dio en la zona entre los años 60 y 80 del siglo XX, lo cual derivó en un crecimiento desordenado de la pesca en el distrito. Durante esta época, el distrito de Pucusana, aún visto como “caleta de pescadores”, se convirtió en uno de los mejores balnearios de Lima y que se le llegó a llamar “La pequeña Grecia”, ya que tenían a la Isla Galápagos al frente del distrito. Asimismo, menciona que este crecimiento desordenado aumentó aún más gracias a la Ley General de Pesca que nace en el año 1992 aproximadamente, que aumentó la capacidad máxima de las bodegas de pesca, rompiendo en parte el criterio de pesca artesanal en el distrito.

2.2. Contexto actual de Pucusana

El distrito de Pucusana pertenece al departamento de Lima, y se ubica en el extremo sur de este. El distrito se encuentra aproximadamente a una hora de Lima entre los kilómetros 58 y 68 de la carretera Panamericana Sur con las siguientes coordenadas: Latitud sur 12° 28' 43" y Longitud Oeste 76° 47' 44". Asimismo, posee una superficie de 46 000 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altitud promedio de 15 metros sobre el nivel del mar y posee una altura máxima de 389 msnm. El distrito limita al norte con el distrito de Santa María, por el este y sur con el distrito de Chilca, y al oeste con el Océano Pacífico (Municipalidad Distrital de Pucusana, 2016).

El distrito cuenta con diversas atracciones naturales, como los cerros, y sus playas “pacíficas”, las cuales cuentan con aguas tranquilas debido a la Isla Galápagos que se encuentra frente al poblado de Pucusana. Entre estos atractivos naturales podemos encontrar: el cerro Quipa (situado al centro del distrito hacia la zona Norte), la cumbre de Pucusana (la cumbre más elevada de las tres que coronan el cerro Quipa), el cerro Carbón (también llamado el faraón, ideal para la pesca en bote y la caza submarina), Culebras (entrada del mar al continente en forma de reptil), plata Gallinazos (ubicada frente al islote con el mismo nombre y que da la sensación de estar en una isla perdida), entre otros (Municipalidad Distrital de Pucusana, 2019).

2.3. Contexto del turismo de Pucusana

Según la Comisión de Comercio Exterior y Turismo (2020), Pucusana es un lugar típico en el que se puede disfrutar de la gastronomía peruana, en especial de aquellos que tienen como base productos del mar. Esto se puede evidenciar gracias a la gran cantidad de restaurantes, en especial cevicherías, que se pueden encontrar en el malecón del distrito. Asimismo, se señala que en la localidad se pueden practicar deportes marinos o acuáticos,

como la caza submarina, el buceo, la vela, la natación y el esquí. Dentro de la infraestructura náutica, se puede encontrar un muelle de pescadores, un muelle deportivo y el Yacht Club, los cuales sirven de soporte para las actividades turísticas. Otro punto importante en el grupo de actividades turísticas es el paseo en botes, brindado por las embarcaciones del lugar, los cuales pueden pertenecer a una de las tres asociaciones de paseo en bote, o trabajar de manera individual.

Sin embargo, el turismo en Pucusana fue fuertemente golpeado, por dos motivos. El primero es que, según la Comisión de Comercio Exterior y Turismo (2020), en el año 2003, la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) informó que Pucusana se encontraba en la lista de playas del litoral limeño que no eran aptas para el baño y recreación, y que al ingresar a estas playas se corría el riesgo de adquirir enfermedades diarreicas, a la piel, conjuntivitis y otitis. Por esta razón, se propuso el Proyecto de Ley N° 2356/2017-CR, en el que se proponía declarar de interés Nacional y necesidad pública la recuperación y protección de la Bahía de Pucusana debido a la contaminación de sus aguas. El segundo motivo fue la pandemia generada por el COVID-19. Según Humberto Bustamante, la pandemia golpeó fuertemente a la actividad turística del lugar, ya que menciona que la gente dejó de visitar el distrito por disposición del gobierno. De esta manera, los ciudadanos que tenían un bote, los utilizaban para pescar, que es la segunda actividad económica de muchos locales.

Asimismo, gracias a una entrevista realizada a Humberto Bustamante (conversación personal, 2022), se pudo conocer algunos datos de importancia para entender el contexto de Pucusana relacionado a las actividades turísticas. Por ejemplo, desde la Municipalidad, si bien no se han realizado estudios sobre la cantidad exacta de visitantes que recibe el distrito, se ha proyectado que se recibe entre 12 mil y 15 mil visitantes de manera anual, número que se espera incrementar con los proyectos que se están realizando. Asimismo, es necesario resaltar la importancia que ha tenido la migración venezolana para el turismo y la economía en Pucusana, aspecto que tampoco ha sido estudiado en profundidad por parte de la municipalidad para tener una data exacta; sin embargo, se estima un promedio entre mil y mil doscientas familias venezolanas en Pucusana, cuyos miembros también se han unido a las actividades turísticas (paseos, pesca, atención en restaurantes, atención en hoteles, etc.). Finalmente, Humberto menciona que aún se tienen muchos limitantes para poder potenciar el turismo en Pucusana, ya que el único medio para ingresar al distrito es la carretera Panamericana Sur, además de una falta de sistema de alcantarillado y desagüe.

3. Servicios turísticos ofrecidos en Pucusana

En el distrito de Pucusana existen diversos servicios turísticos, uno de ellos es el que es ofrecido por las asociaciones, que consiste en el paseo turístico en bote por las diversas

playas cercanas al lugar. Actualmente existen tres asociaciones de paseo en bote: “Lobos de Mar”, “Muelle Chico”, y “Los Delfines”. Cada una se encuentra ubicada en su propio muelle, en los que se puede observar distintivos que señalan a sus miembros como pertenecientes a dichas asociaciones. Asimismo, se puede observar que cada asociación tiene una forma de llamar la atención de sus clientes, ya sea por medio de una persona que llama a los clientes, o las mismas embarcaciones que ofrecen el servicio a las personas que pasan por el malecón.

3.1. Asociaciones de paseos en bote en Pucusana

Para fines de esta investigación, se tomará el caso de la asociación “Lobos de Mar”, cuyo presidente es Roger Chávez, quien nos brinda la información a detallar a continuación para entender el contexto de “Lobos de Mar”. Actualmente la asociación cuenta con cuarenta miembros asociados, número que ha decrecido un poco, ya que, según menciona Roger, algunos ex miembros prefieren trabajar de forma individual, pertenecer a otra asociación, o dejar la actividad de paseos en botes. Cabe resaltar que la formalidad de funcionamiento de las embarcaciones que brindan servicios de paseo en bote, va en aumento, gracias al apoyo de la Municipalidad que brinda el acompañamiento y simplificación del proceso (H. Bustamante, comunicación personal, 30 de abril de 2022).

Asimismo, la asociación cuenta con una directiva, la cual es designada por una votación cada dos años. El proceso consiste en que uno o varios grupos dentro de la asociación “Lobos de Mar” se ofrezca como directiva, en caso sea solo un grupo, este será el representante en caso la mayoría esté de acuerdo, en caso sean dos o más, será el representante quien tenga la mayoría de votos. La directiva actual está conformada por el presidente de la asociación, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, un fiscal, una persona encargada de recursos humanos, un encargado de deportes, y el encargado de temas medioambientales.

Según menciona Roger Chávez, esta división en la directiva se ha fortalecido en los últimos años con la finalidad de que todas las embarcaciones asociadas tengan la facilidad de contar con alguien a quién consultar ciertos temas. Este punto se ve reforzado con la designación de la persona encargada de recursos humanos, quien se encarga del bienestar de los asociados, por ejemplo, en caso alguno tenga alguna enfermedad. Asimismo, cada botero dentro de la asociación brinda una cuota de forma mensual, ya que, al ser una asociación sin fines de lucro, no se tiene ingresos de otras instituciones.

Actualmente la asociación Lobos de Mar cuenta con dos formatos para el paseo turístico: el primero de media hora, y el segundo de una hora de paseo. El primer formato tiene un costo de cincuenta soles por embarcación, este consiste en la visita a la playa las Ninfas, la casa busque, la playa Naplo, el club náutico de Pucusana, y el avistamiento de

lobos marinos, pingüinos de Humboldt, una variedad de aves guaneras, y las lanchas pesqueras. El segundo formato tiene un costo de ochenta soles por embarcación, este paseo incluye todo lo mencionado en el primer formato y una visita a los clubes náuticos de Poseidón, la playa Minkamar y la playa Portobello, los cuales se encuentran un poco más alejados, por lo que requiere más tiempo llegar a dichos lugares.

Sin embargo, como todo servicio, tiene algunos riesgos. Dentro de los riesgos principales se puede describir, en primer lugar, el riesgo del cambio climático. En Pucusana, se tiene una única entrada, la cual suele cubrirse de lodo debido al fenómeno del Niño, además de generar destrucción de sus carreteras y algunas viviendas (Gestión, 2022). Esto afecta tanto al ingreso al lugar como aquellas personas que brindan los servicios dentro de Pucusana. En segundo lugar, otro riesgo que se tiene es la contaminación de su principal recurso, ya sea por algunos actores que se dedican a la pesca o por derrames de líquidos contaminantes, como petróleo. Finalmente, el riesgo económico que tiene Pucusana por una mala gestión de los recursos que estos tienen, bien sea por la falta de conocimiento de un adecuado manejo de estos o variaciones en el presupuesto que se pueda tener para diversos proyectos de parte del Gobierno.

Finalmente, es necesario mencionar que existen dos instituciones que tienen autoridad sobre la asociación Lobos de Mar: la municipalidad en el muelle, y DICAPI en el mar. Este punto será detallado y explicado más adelante.

CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se procede a describir el alcance, diseño y enfoque de la investigación, la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, el proceso de recolección de información, la sistematización de la misma y la presentación de resultados finales.

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

Si bien actualmente existen muy pocas investigaciones que relacionen servicios turísticos con la “Teoría de Stakeholders”, y más aún con la “Gestión de Stakeholders”, y esto se ve intensificado en el distrito de Pucusana, ya que para el caso de muchos servicios turísticos de la zona aún no existen investigaciones en estos temas. Sin embargo, la literatura existente sobre “teoría de stakeholders” y “gestión de stakeholders” nos ayuda a tener el sustento teórico y metodológico, debido a que existen distintos modelos y puntos de vista a analizar. En ese sentido, esta investigación posee un alcance descriptivo, ya que, mediante el uso de los recursos teóricos y metodológicos, se busca describir y evaluar las características de la APB “Lobos de Mar” y su relación con sus stakeholders, con el objetivo de determinar cuáles son y cuáles pueden llegar a ser considerados como stakeholders clave, ya sea que generan o destruyen valor para la asociación.

Por el lado del diseño de la investigación, este no es experimental, y a su vez transversal o transeccional. Es no experimental ya que la investigación no tiene como objetivo manipular distintas variables para ver su efecto sobre otras, sino, el objeto de estudio se estudia en su entorno natural para luego analizarlo (Hernández et al., 2014). Asimismo, es transversal o transeccional ya que se busca recolectar los datos en un momento determinado para conocer el contexto actual del objeto de estudio, y describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, y no su evolución a través del tiempo (Hernández et al., 2014).

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (stakeholders), así como la interacción entre diversos individuos, grupos y colectividades. Además, se basa en un estudio de la realidad de un territorio a través de la interpretación de las perspectivas y puntos de vista de los mismos involucrados. Para poder evaluar estas perspectivas y puntos de vista se utilizan preguntas abiertas a lo largo de la investigación, con la finalidad de dar mayor flexibilidad al proceso de indagación (Hernández et al., 2014).

2. Fases de la investigación

La investigación se realizó en 3 fases. La primera fase inició con la revisión bibliográfica de fuentes secundarias sobre la problemática en la gestión del sector turismo y el fuerte golpe que recibió el sector debido a la pandemia. Asimismo, se realizó una primera visita de campo al distrito de Pucusana, lo que permitió identificar la problemática de la investigación y delimitar el tema de la misma. Una vez delimitado el tema, se planteó la justificación, los objetivos y preguntas de investigación. Teniendo en cuenta estos objetivos, se revisó intensivamente la literatura existente sobre la “gestión de stakeholders”, modelos de identificación y evaluación, y la definición de servicios turísticos dentro de la normativa de la Organización Mundial del Turismo y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Esto ayudó a formar el índice de la investigación, el estado de arte y el marco teórico.

La segunda fase corresponde al diseño de la metodología de investigación. Este diseño comprende la definición de las variables de estudio, el diseño de las herramientas cualitativas de recolección de información, cuáles serían las herramientas que nos ayudarían a analizar la información recopilada, y el planteamiento del plan de trabajo de campo. Esta fase también comprende el recojo de información teórica, que corresponde principalmente a entrevistas a expertos en temas de “Gestión de stakeholders” y “Gestión del turismo”, así como en temas de responsabilidad social, desarrollo económico y sostenibilidad.

La tercera fase corresponde al desarrollo del trabajo de campo. En primer lugar, se realizó una visita para observar el contexto de la APB “Lobos de Mar” y tener un acercamiento a la mirada de la Municipalidad del distrito de Pucusana acerca del desarrollo de los servicios turísticos brindados por los asociados, para esto plantearon guías de observación y entrevista. Asimismo, se planteó el objetivo de realizar una investigación participativa, en la que se incluya a las tres APB, a la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana, y a la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), y que desde la interacción de estas organizaciones identificar a los stakeholders relacionados a las asociaciones de paseo en bote. Para esto se realizó un focus group con las organizaciones previamente mencionadas en base a un guía con preguntas abiertas que generaron el debate entre las partes involucradas. Se decidió realizar el focus group con estas organizaciones, en primer lugar, porque desde la primera entrevista con Miguel Villaseca y la observación realizada en la primera visita a Pucusana, se identificó a la Municipalidad, DICAPI, y las APB como stakeholders críticos. En segundo lugar, se decidió realizar un focus group ya que se buscaba generar un debate entre estos stakeholders, que cada uno dé su punto de vista, y que todos puedan retroalimentar lo mencionado.

Una vez se identificaron los principales stakeholders, se procedió a la evaluación y categorización en base a la opinión de la APB “Lobos de Mar”. Una vez recolectada la información necesaria, se sistematiza la información a través de transcripciones y la codificación de esta en base a las variables de la investigación. Paralelamente, se redactó el capítulo correspondiente al marco contextual, ya que la interacción con diversos actores de la localidad y el análisis de información secundaria sobre el distrito de Pucusana nos permitió conocer el contexto del distrito y de la APB “Lobos de Mar”.

La cuarta fase corresponde al análisis de la información previamente recolectada y sistematizada. Esto se da a través de la aplicación de herramientas metodológicas de Gestión de Stakeholders que se escogieron para la presente investigación. Finalmente, se redactó el capítulo de conclusiones y recomendaciones correspondientes, basados en el análisis de la información que se obtuvo en las distintas fases.

3. Metodología de la recolección de datos

3.1. Criterio para la investigación de stakeholders en el servicio turístico ofrecido por la APB “Lobos de Mar”

El proceso de identificación de los stakeholders se basó, en primer lugar, en el artículo publicado por Cortijo y Mogollón (2011), en el cual se señala que existe un número muy diverso de stakeholders en el turismo debido a la diversidad de servicios que comprende un producto o destino turístico. Asimismo, se señala que en un destino turístico se puede encontrar stakeholders provenientes de entidades públicas y privadas, entre los cuales podemos mencionar, por ejemplo, a: empresas de alojamiento hotelero, agencias de viaje, museos, teatros, oficinas de turismo, empresas de transporte, etc.

Gracias a la lista de stakeholders mencionados anteriormente, se tuvo un punto de partida para la identificación de stakeholders; sin embargo, como se explicará más adelante, Pucusana aún no es considerado un destino turístico, sino, un lugar en el cual se prestan servicios turísticos. Bajo esta premisa y la definición de stakeholders planteada en el marco teórico, se buscó un primer acercamiento con algún poblador de Pucusana que sea cercano a las APB para poder conocer un poco el contexto del distrito y del servicio turístico.

De esta manera, con una idea previa de los stakeholders que podríamos encontrar y después de haber realizado una primera visita al distrito de Pucusana, se identificaron superficialmente algunos stakeholders que tienen gran influencia en el desarrollo de las actividades de la APB “Lobos de Mar”. En base a lo mencionado, se desarrollaron las herramientas de investigación que nos ayudaron a tener una identificación más profunda de los stakeholders asociados a la asociación “Lobos de Mar”.

3.2. Herramientas de la investigación

Al ser una investigación con enfoque cualitativo, en primer lugar, se realizaron entrevistas semi-estructuradas dirigidas a dos instituciones del distrito, con el fin de tener una entrevista flexible y con orden lógico, con preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar sus opiniones y puntos de vista de manera libre y sin interrupciones, así como la posibilidad de plantear nuevas preguntas en base a la respuesta del entrevistado. Asimismo, las entrevistas también buscaban obtener conocimiento acerca del contexto del distrito de Pucusana y de la APB “Lobos de Mar”.

Por otro lado, también se planteó una guía de observación para la primera visita, en la cual se tuvo un acercamiento con la APB, su presidente, y distintos miembros de otras instituciones gubernamentales, y con el servicio turístico que presta la asociación “Lobos de Mar”. Gracias a la guía de observación se pudo tener mayor conocimiento del contexto del distrito y del servicio prestado a los turistas por la asociación, así como los distintos actores con lo que la asociación tiene relación.

Gracias a lo recolectado, se planteó realizar un mapeo de stakeholders asociados a la APB “Lobos de Mar” de manera participativa, es decir, construir una lista de stakeholders, aunque teniendo como base teórica las listas propuestas por Cortijo y Mogollón (2011), con la ayuda de las tres asociaciones referidas, representantes de la municipalidad de Pucusana, con el teniente a cargo de DICAPI, y un representante de la asociación cultural “Escape”. Para ello, se realizó un focus group con los actores mencionados previamente, el cual se dirigió en base a una guía previamente estructurada que buscaba generar un intercambio de ideas y el debate entre todos los actores participantes.

4. Metodología para la organización y análisis de datos

Una vez que se terminó de recopilar la información necesaria, se procedió a la sistematización y análisis de los datos obtenidos. En el caso de las entrevistas y el focus group, estos se transcribieron detalladamente para poder tener una evidencia de lo mencionado por los entrevistados. Estas transcripciones nos ayudaron a codificar lo mencionado por los entrevistados respecto a variables de estudio, permitiendo una organización de la información obtenida y su análisis de manera ordenada. Por el lado de la guía de observación, en las distintas visitas se tomaron notas sobre lo que se pudo observar del contexto de la asociación “Lobos de Mar” y los diversos actores a su alrededor.

Una vez se codificó la información obtenida en variables, se creó un archivo Excel, en el cual se generó una matriz que incluye a todos los stakeholders identificados en las entrevistas y en el focus group, con la finalidad de tener todos los stakeholders mencionados e identificados a lo largo de la investigación en un solo documento para mayor facilidad de

análisis de los datos. La matriz nos ayuda a identificar la percepción de cada stakeholder de acuerdo al modelo de Prominencia de Mitchell, Agle y Wood, y su importancia, además, su función respecto a la APB “Lobos de Mar”, para finalmente usar la información obtenida para generar conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Resultados

En este apartado, se pretende evidenciar los principales hallazgos y resultados del trabajo de campo realizado. Se enfatiza que las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron principalmente entrevistas de profundidad, así como un focus group, desde el cual se partió para el reconocimiento de stakeholders; para, posteriormente, categorizar cada uno de ellos dependiendo las variables de urgencia, legitimidad y poder, por lo que se tomó en cuenta el modelo de Mitchell, Agle y Wood.

1.1. Variable poder

Esta sección trata sobre la recolección de los principales hallazgos, así como comentarios resaltantes, coincidencias y diferencias entre las opiniones de los participantes de las entrevistas personales y focus group. La variable poder buscó identificar cuáles son los principales stakeholders que influyen en la asociación o cuáles son los percibidos como más relevantes para un adecuado funcionamiento de la asociación y, por ende, el servicio brindado por ésta.

1.1.1 Asociaciones de paseo en bote

Tanto en el focus group como en la entrevista a profundidad hecha al presidente de la asociación de servicio de paseo en bote “Los Lobos de Mar”, se pudo identificar que consideran que su principal stakeholder que influye dentro de la asociación es DICAPI. Esto se debe a que los permisos para realizar sus actividades primordiales dependen de esta organización, y en el caso de algún problema dentro del mar, sea incidentes o problemas entre otros compañeros, son los principales encargados de apoyarlos. Como especifica Roger Chávez en el focus group y en la entrevista personal (2022), es la entidad a la que más le toman importancia porque son quienes imponen las reglas para su correcto funcionamiento.

Por otro lado, las APB reconocen a la Municipalidad como importante para un funcionamiento en la parte terrestre, pues brindan algunos permisos para modificaciones en el malecón siendo este su lugar de embarque principal, sin embargo, reconoce que solamente apoya en eso pues dentro del mar el principal agente es DICAPI. Cabe resaltar que, en las últimas fechas, la Municipalidad fue reconocida como el apoyo para ver algunos puntos débiles dentro de las asociaciones (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Esto es importante pues sería uno de los principales guías hacia la sostenibilidad de las actividades de las asociaciones.

1.1.2 Municipalidad

Por el lado de la percepción de la Municipalidad, ellos se autodescriben como ente articulador entre los diferentes actores (H. Bustamente, comunicación personal, 09 de junio de 2022). En el focus group, explicaron que son encargados de conectar con otras entidades gubernamentales del turismo, más allá de aquellas que pertenecen netamente a Pucusana; por ejemplo, MINCETUR (H. Bustamante, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Además, se hace énfasis en los proyectos que están llevando a cabo para mejorar e impulsar el turismo de Pucusana, por lo que empiezan a tomar en cuenta una de las principales atracciones turísticas: el servicio ofrecido por las APB (H. Bustamante, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Por ende, hacen reuniones para poder recolectar información relevante que les ayude a mejorar los proyectos y que estos estén considerando las percepciones de estas asociaciones. De esta manera, ellos están dejando un Plan de Desarrollo Turístico Local, que ayudará a tener bases legales y proyectos que mejoren la parte del turismo en Pucusana (H. Bustamente, comunicación personal, 09 de julio de 2022).

Además, brindan apoyo en la parte administrativa, sin dejar de lado las funciones principales de DICAPI, pues reconocen sus límites de poder, pero apoyan simplificando en la manera que se pueda a través de coordinaciones con DICAPI (H. Bustamante, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Sin embargo, esto no es reconocido por las APB pues no son conscientes de los beneficios que ellos dicen brindar hacia estas.

1.1.3 DICAPI

Tanto en el focus group como en la entrevista a profundidad hecha al presidente de la APB “Lobos de Mar”, se pudo identificar que consideran que el principal stakeholder que influye mucho dentro de la asociación es DICAPI (H. Bustamante, R. Chávez & B. Véliz, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Esto se debe a que la funcionalidad de la principal actividad depende de esta organización, pues son los que proveen los permisos para funcionar, y en el caso de algún problema dentro del mar, sea incidentes o problemas entre otras embarcaciones, son los principales encargados de apoyarlos.

Cabe resaltar que dentro la entrevista a profundidad al presidente de la asociación estudiada, Roger Chávez, reconoce que proyectos que realmente impacten dentro de las organizaciones no los trabajan debido al constante cambio de las personas encargadas de llevar la gestión de esta entidad (comunicación personal, 09 de julio de 2022). Lo que hace que no se pueda tener un trabajo sostenible, pues son periodos muy cortos y el papeleo se repite cuando viene otro encargado.

1.2. Variable legitimidad

Esta sección trata sobre la variable legitimidad. En esta se buscó identificar cuáles son los principales stakeholders que influyen en la imagen de la asociación, sea de manera positiva o negativa para considerar el pensamiento sistemático dentro de la búsqueda de los principales stakeholders.

1.2.1 Asociaciones de paseo en bote

Respecto a esta variable, las asociaciones expresaron, en el focus group, que Escape es una entidad que está tomando importancia para una mejor relación con otras organizaciones, sobre todo, académicas como la Pontificia Universidad Católica del Perú (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Lo que valoran de esta relación es que, al ser nuevas perspectivas, proponen nuevas ideas para mejoras del producto para los diversos turistas y, por ende, mejorar los servicios turísticos dentro de Pucusana (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Esto conlleva a que valoren la relación entre diversos stakeholders para trabajar en conjunto y por un mismo objetivo.

Por otro lado, mencionaron a otros stakeholders que necesitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos pues afectan indirectamente a la imagen de la asociación. Estos stakeholders son los restaurantes del malecón, hoteles de Pucusana, transporte, estacionamiento y limpieza de Pucusana (H. Bustamante & R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). La manera en que afectan la imagen de las asociaciones es que estos stakeholders forman parte de los principales servicios que buscan los turistas dentro de la visita a Pucusana, y al tomar el servicio de la asociaciones estos suelen pedir recomendaciones y la persona que les brindó el servicio recomienda algún nombre de restaurante/ hotel, muchas veces no ofrecieron un buen servicio y la decepción del turista hace que no vuelva a tomar el tour con la misma asociación o hasta no volver al lugar (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Esto hizo que las APB no tomen en cuenta a los demás stakeholders y empiecen a funcionar de manera desintegrada, cada uno velando por sus propios intereses.

Además, dentro del focus group se preguntó sobre aquellos stakeholders que influyen de manera negativa y las asociaciones explicaron que los pescadores externos, o aquellos que vienen por temporada, bodegueros, el comercio ambulante, la pesca informal, el DPA y lavadores son algunos de estos (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Explican que ellos generan basura que, al final, desechan dentro del mar; y, en ocasiones, se puede apreciar residuos orgánicos flotando cerca de los botes; o en el malecón principal (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Cabe resaltar que en este lugar se encuentra el principal embarcadero de la asociación estudiada. Esto incomoda a las

asociaciones pues ellos quieren conservar lo más limpio posible el mar y el malecón para que pueda ser el atractivo principal y estos actores hacen lo contrario.

1.2.2 Municipalidad y DICAPI

Por el lado de la municipalidad, ellos apoyan implementado normas explícitas para evitar esas contaminaciones que son percibidas por las asociaciones (B. Véliz, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Como explica el representante de DICAPI, el teniente B. Véliz, en el caso de aquellas personas que van a desembarcar hacia alta mar, se le hace un control de la mano de ellos, para monitorear la cantidad de desechos que tienen que devolver (comunicación personal, 09 de junio de 2022). Aunque este no ha funcionado completamente, se tiene un gran avance para este control. Asimismo, la municipalidad contempla dentro de sus actividades, el apoyo de la limpieza de las playas de Pucusana, sobre todo las más comunes y lo hacen con alianzas con otras asociaciones, como la de “Héroes del Planeta” y Escape (H. Bustamante, comunicación personal, 30 de abril de 2022).

Por otro lado, DICAPI, apoya en las limpiezas del mar. Es el encargado de gestionar actividades para poder entrar a canales pequeños y hacer la debida limpieza de estos lugares. Por lo que, se encargan de la limpieza de la superficie y fondo marino, de la mano de las APB y la Municipalidad. Además, se compromete con la limpieza de la bahía en general, como parte del cambio de mentalidad de los habitantes de Pucusana, a través del ejemplo, ellos también formen parte del cambio (B. Véliz, comunicación personal, 2022). Esto hace que influya positivamente en la imagen de las APB pues conservan los recursos de la manera más limpia, lo que termina siendo un atractivo turístico que puede destacar para los visitantes.

1.2.3 Escape

Escape funciona como vínculo entre la sociedad y otras organizaciones, en este caso con universidades, asociaciones y organizaciones gubernamentales (Y. Rojas, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Esta organización crea un proyecto llamado PUCU-PUCP, en el cual articula varios actores para mejorar el turismo dentro de Pucusana; de esta manera, contacta a los actores con otros para generar valor entre ellos (Y. Rojas, comunicación personal, 09 de junio de 2022). En el caso de esta investigación, fue un vínculo importante para contactar a los representantes de las asociaciones, y el principal objetivo es encontrar información relevante para mejorar aspectos dentro del turismo de Pucusana, como de los servicios turísticos que se llevan a cabo dentro del lugar.

1.3. Variable urgencia

La variable urgencia refiere a aquellos actores que necesitan ser tomado en cuenta por parte de la asociación “Lobos de Mar”, por lo que se indaga acerca de aquellas organizaciones que necesitan tomar en cuenta.

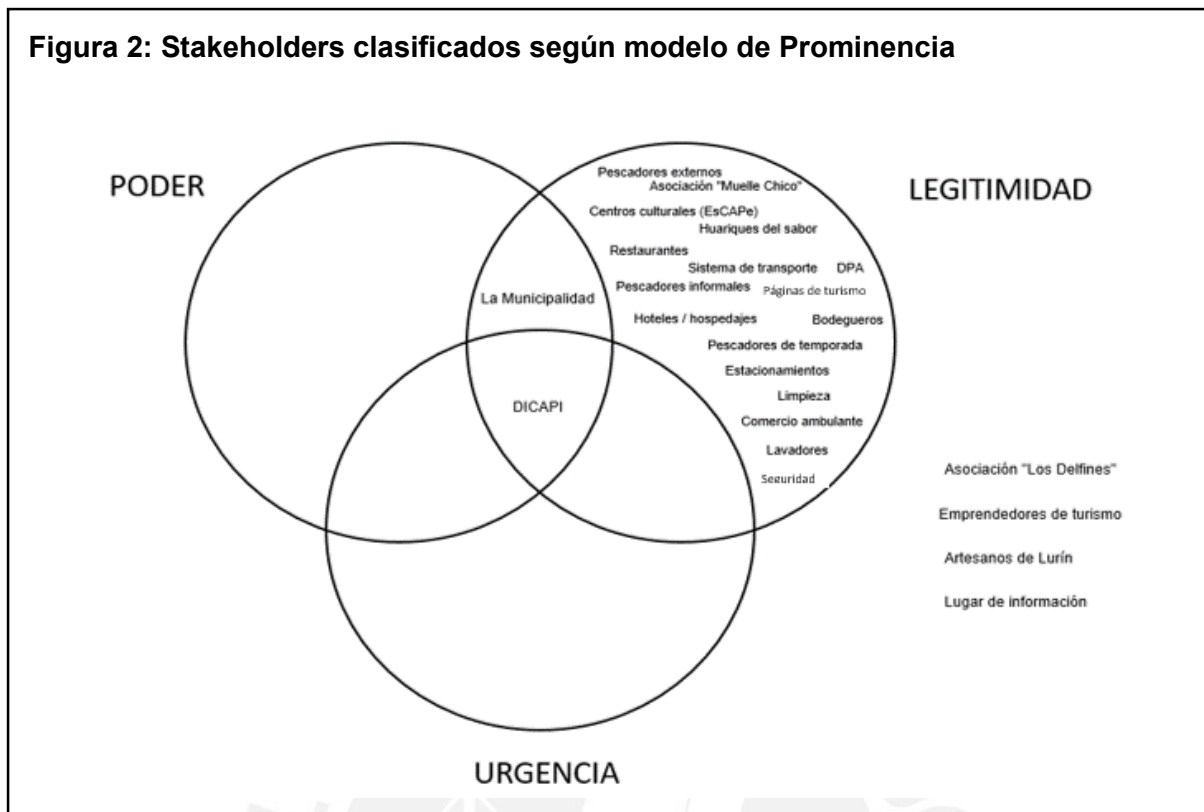
Asociaciones de paseo en bote

Respecto a esta variable, se puede destacar que es necesario que exista agentes de seguridad marítima (DICAPI) que brinden los servicios de manera adecuada, para que se pueda garantizar una mejor experiencia para el turista dentro de Pucusana (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Por lo que, se considera como un actor relevante dentro de la variable urgencia, lo que significa que se tiene que tomar en cuenta para mejorar los servicios brindados por la asociación.

2. Stakeholders para la asociación

Después de revisar los resultados del modelo aplicado y compararlo con los stakeholders que se mostraron dentro de la lluvia de ideas hecha dentro del focus group, y por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que, de los 23 stakeholders, solo se considera 19, pues están relacionados según las variables que se toman en cuenta. Se resalta que solo 1 fue clasificado como definitivo, pues le atribuyen el poder, legitimidad y urgencia para la APB. Respecto al resto, 17 de los mapeados se consideran como stakeholders discrecionales (implica la variable legitimidad) y 1 solo como stakeholder dominante (implica poder y legitimidad). Finalmente, existen 4 actores que no fueron clasificados en ninguno de las variables estudiadas. Para mayor detalle consultar el Anexo B.

Figura 2: Stakeholders clasificados según modelo de Prominencia



3. Análisis de los resultados

De esta manera, luego de analizar los resultados obtenidos según el modelo, se evidencia que la asociación no considera a algunos stakeholders dentro de algunas variables; sin embargo, según observaciones hechas por los investigadores, se puede tomar otra perspectiva. Uno de los stakeholders que puede añadir otra variable es la Municipalidad; pues, en los últimos meses, la asociación tiene más comunicación con esta para ver proyectos que incluyen la perspectiva de ellos y se hacen reuniones para lograr dicho fin. Esto fue reconocido por las asociaciones, pues sienten que poco a poco toman en cuenta la sostenibilidad de la actividad a la que se dedican (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Cabe resaltar que se presenció una de estas reuniones donde se llevó a cabo el focus group y se tuvo alcance al cronograma donde describen las futuras reuniones y el motivo de estas (consultar anexo C). Con lo anteriormente expuesto, se puede considerar a dicho stakeholder como parte de la variable de urgencia, pues se tiene que tomar en cuenta como un stakeholder que necesita ser tomado en cuenta para brindar información y aportar para las mejoras que puedan traer estas reuniones constantes.

Por otro lado, otro stakeholder que debería de considerarse dentro de la variable legitimidad, es la otra asociación: "Los Delfines". La asociación investigada no los toma en cuenta porque se encuentran en una zona más alejada y, por ende, no se tiene mucho contacto con la misma. Sin embargo, en las observaciones hechas por los investigadores,

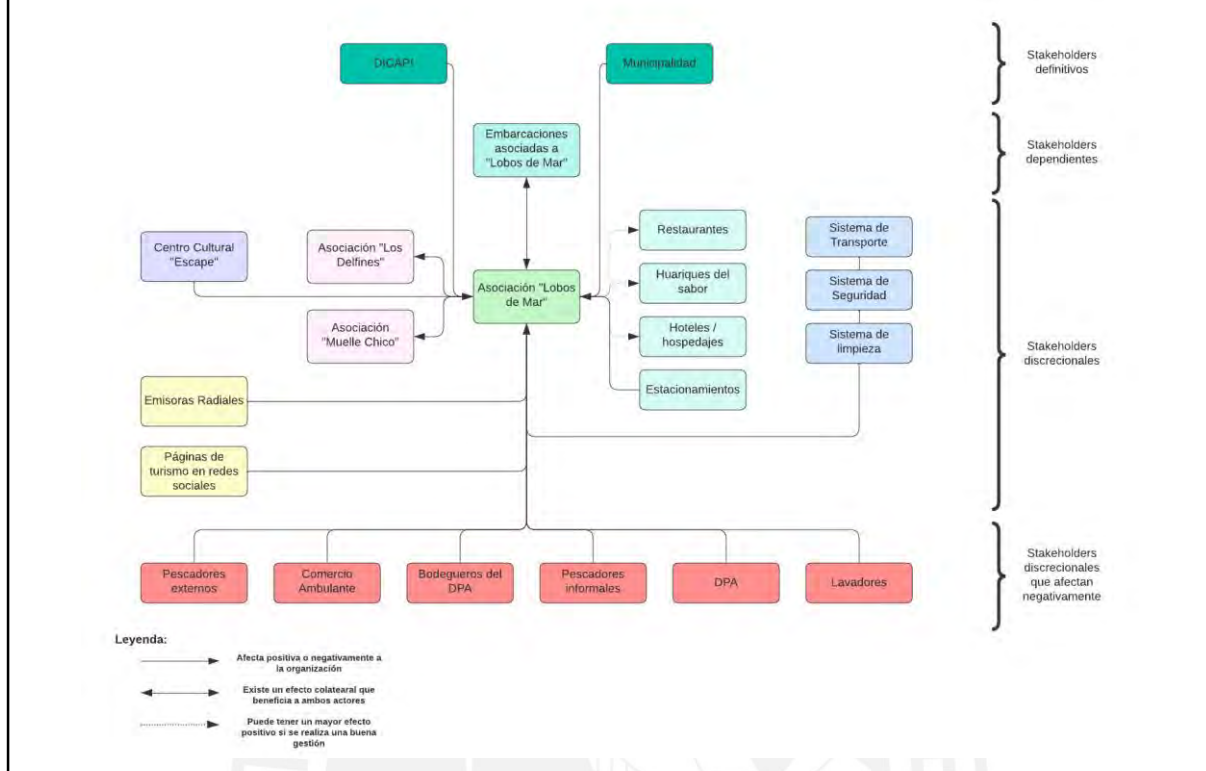
desde la primera visita a Pucusana, se puede concluir que sigue siendo influyente en la imagen para la asociación “Los Lobos de Mar” pues se observó que atraen a los clientes en el malecón principal por lo que implica al mismo mercado, y este desconoce la diferencia de estos, además terminan usando las mismas rutas y recursos marinos para los paseos en bote. Por ende, se debería de considerar parte de la variable de legitimidad pues influye en la imagen directa o indirectamente para la asociación.

Finalmente, por las observaciones de los investigadores y la entrevista hecha al presidente de la asociación investigada, se puede concluir que se tiene como stakeholder interno a los propios asociados. Si bien, estos no son nombrados durante la lluvia de ideas, son de los actores principales para la asociación. Es importante para la asociación velar por ellos, sin embargo, el que se retiren de la asociación no afecta, pero pertenecer podría implicar algunos beneficios, como apoyo en caso de algún percance o en algunos trámites. Por lo que se les considera dentro de las variables de legitimidad y urgencia.

Con estas modificaciones se tendría, finalmente, a 21 stakeholders: dos definitivos que son aquellos que poseen poder para prevalecer sus intereses, la legitimidad que avala sus acciones, y la urgencia para hacer escuchar sus reclamos deben de priorizarse por parte del sujeto de estudio. Asimismo, se obtuvo 1 stakeholder el cual son las embarcaciones asociadas, este refiere a aquellos que poseen la legitimidad y urgencia, pero carece de poder para afectar a la asociación, por lo que depende de otros stakeholders para que sus intereses sean atendidos de manera adecuada. Por último, se evidencia 18 stakeholders discretivos, lo que significa que son aquellos que poseen legitimidad, pero debido a que no cuentan con poder para influir en la asociación ni urgencia en sus reclamos, no pueden ejercer presión individual sobre la directiva de la asociación para generar relaciones activas.

Con la nueva lista y para complementar los resultados obtenidos previamente, por el modelo de Prominencia, se tiene en cuenta el modelo descrito por Hufty, M. (2011) como parte de la identificación de los stakeholders. El aporte que brindará este modelo es la descripción de roles que cumplen dentro del ecosistema de la APB “Lobos de Mar”.

Figura 3: Relaciones entre stakeholders identificados en la asociación "Lobos de Mar"



3.1. Descripción de stakeholders

Según Hufty (2011) para poder analizar a los actores se necesita identificar cuáles son y describirlos, incluso aquellos que no están reconocidos por las principales autoridades. Para ello, en el focus group, se obtuvo información relevante para poder describirlos y tomar varias perspectivas para consolidarlas y llegar a la más acertada posible. Además, se tomó en cuenta las entrevistas personales que se hicieron, para ahondar en algunos detalles.

Para esta investigación, se describe el rol de los stakeholders que cumplan más de una variable según el modelo de Prominencia; sin embargo, se anexa una tabla donde se detalla el rol de los demás stakeholders que no cumplen con esos requisitos (ver anexo D). Entre los stakeholders que cumplen con más de una variable, se encuentran: la Municipalidad, DICAPI y los asociados.

Respecto a la Municipalidad, los representantes de esta lo describen como un ente articulador y promotor de las organizaciones que pueden intervenir dentro de Pucusana. En la entrevista personal con Humberto Bustamente explica que uno de los objetivos de la Municipalidad es crear vínculos entre las instituciones públicas y privadas para reactivar económicamente Pucusana (comunicación personal, 09 de junio de 2022). Además, describe que apoya en la simplificación de los trámites que se llevan a cabo para brindar los servicios

en bote de manera adecuada (H. Bustamante, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Sin embargo, las asociaciones entrevistadas no resaltan su participación más allá de los permisos que puedan brindar dentro del malecón (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Pero se debe tener en cuenta que las acciones que lleva a cabo la Municipalidad son con el escaso presupuesto que cuentan, pues ellos no reciben algún canon que pueda ayudarles (H. Bustamante, comunicación personal, 30 de abril de 2022). Esto conlleva a que las acciones no sean tan notorias o no sean implementadas de manera inmediata, por lo que dentro de la entrevista personal al presidente de la asociación investigada explica que, a pesar del tiempo de gestión de la Municipalidad, aún queda mucho por tomar en cuenta y mejorar (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Por lo que, se puede decir que el rol principal de la Municipalidad es relacionar a entidades sobre todo regionales, para mejorar el turismo por ende reactivar económicamente una de las principales actividades hechas en Pucusana, brindar servicios de botes, sin embargo, cuenta con recursos limitados.

Por otro lado, DICAPI es descrito por su representante, el teniente Bryan Véliz, como aquella entidad que vela por las asociaciones y su correcto funcionamiento pues son quienes asisten a las embarcaciones en caso de algún incidente, sea un accidente marítimo o una pelea entre ellos; asimismo, apoya a mantener la bahía limpia por lo que cronograma algunas actividades con las asociaciones para llevar a cabo dichas limpiezas (comunicación personal, 09 de junio de 2022). En el caso de las asociaciones, los describen como aquella entidad que impone las normas con las que se deben regir para poder funcionar correctamente, además reconocen las actividades que se realizan de la mano de DICAPI para mantener las playas y bahías limpias (R. Chávez, comunicación personal, 09 de junio de 2022). Por ende, se podría describir a DICAPI como aquella entidad encargada de reglamentar el comportamiento y funcionamiento de las embarcaciones, además de velar por el adecuado uso de los recursos marítimos. Sin embargo, Roger Chávez resalta, en la entrevista personal (09 de julio de 2022), que hay un constante cambio en los encargados de esta entidad (tres meses aproximadamente), lo que no permite que se pueda establecer un plan adecuado y a largo plazo, por ende, no se ven mejoras ni trabajos en conjunto con esta.

Asimismo, las embarcaciones que se asocian a “Lobos de Mar” son aquellas que se unieron buscando desembarcar en un mismo punto, y al ver los beneficios que se obtiene dentro de la asociación se integraron. Actualmente, como explica Roger Chávez (comunicación personal, 09 de julio de 2022), formar parte de la asociación brinda algunos beneficios como apoyo en las remodelaciones de las embarcaciones, así como también, brindar canastas navideñas. Cabe mencionar que los recursos que ellos manejan son brindados por los asociados mismos, es una reinversión constante pues se aporta una cuota

mensual para poder brindar estos beneficios y apoyos (R. Chávez, comunicación personal, 09 de julio de 2022). Por lo que se concluye que son aquellas embarcaciones dispuestas a conformar una agrupación de apoyo y confianza.

Finalmente, para poder describir con más detalle los intereses de los stakeholders principales para la APB “Lobos de Mar”, se realizó un cuadro de doble entrada en el cual se detalla qué es lo que busca cada stakeholder principal respecto a los otros stakeholders. Este cuadro se puede observar en el Anexo E.

3.2. Análisis de resultados y observaciones

En este apartado, primero, se analizará los conceptos teóricos explicados anteriormente, pero añadiendo la perspectiva y contexto del lugar donde se realizó esta investigación. En segundo lugar, se explicará una variable emergente y el por qué se considera. Finalmente, se concluirá con un análisis de la situación de Pucusana y cómo este va cambiando o puede cambiar por inserción de ciertas actividades.

En primer lugar, para el análisis de los resultados previamente mencionados, es de suma importancia resaltar que se evidencia una carencia de gestión de stakeholders dentro de la asociación investigada. Si bien, expertos entrevistados como Miguel Villaseca, Miguel Córdova, entre otros, resaltan la importancia de una adecuada gestión de stakeholders para las organizaciones, esto no se pudo evidenciar en la asociación “Lobos de Mar”. Esto se puede dar debido a que, según observaciones que se dieron a lo largo de las visitas al distrito, la mayoría de embarcaciones asociadas, de las cuales salen los representantes de la asociación, son personas que viven del trabajo diario y buscan generar ingresos para mantener a su familia, por lo que la teoría y gestión de stakeholders pasa a un segundo plano en sus prioridades. Sin embargo, según Humberto Bustamante, en la gestión actual de la Municipalidad se busca cambiar el “chip” a los asociados a las APB, y que se den cuenta de que pueden mejorar su situación y que es necesario considerar a todos los actores para lograr un cambio, por lo que se han estado programando reuniones con las APB y DICAPI (comunicación personal, 09 de junio de 2022). Teniendo en cuenta que existe una precariedad en lo que respecta a gestión de stakeholders dentro de la asociación “Lobos de Mar”.

De la misma manera, para poner en contexto el análisis y las observaciones hechas, es necesario mencionar sobre el contexto del pensamiento sistémico y la articulación de intereses para un objetivo en común en Pucusana. Como se explicó en anteriores líneas, el pensamiento sistémico es necesario para la identificación de stakeholders pues brinda una perspectiva más completa e involucra los pensamientos dispares de distintos actores. Sin embargo, se pudo observar que este no es reconocido por la mayoría de estos. Esto se debe

a que como se menciona anteriormente, la gestión de stakeholders y por ende la identificación de estos, no es primordial. Como consecuencia, se puede evidenciar que cada actor que puede involucrarse dentro del desarrollo turístico, se desarrollen por si solos, con intereses propios y objetivos distintos. No obstante, con los proyectos que se van gestionando dentro de Pucusana, empiezan a cambiar las perspectivas frente a estos temas, por lo que, se valora la idea de cooperar entre ellos para poder guiarse por un mismo objetivo. De esta manera, resultaría en una actividad más sostenible para cada actor.

Respecto a la asociación estudiada, se puede observar que existe una creciente preocupación por sus stakeholders internos, que en este caso serían las embarcaciones asociadas a “Lobos de Mar.” Por observaciones y entrevistas realizadas, se puede determinar que la APB “Lobos De Mar” toma en cuenta las necesidades de los asociados, tanto en el tema de ayudarlos a mejorar su servicio e ingresos económicos, como en aspectos personales (salud, canastas navideñas, reparo de embarcaciones, etc.). Sin embargo, también se observa que esta preocupación por las necesidades de los stakeholders internos se debe más a un compromiso de apoyarse entre todos, que a una gestión de stakeholders como tal.

Respecto a los actores que se deberían de considerar para la articulación que puede contribuir en la mejora de la actividad turística de la zona, se considera actores con “poder”, los cuales son parte de entidades rectoras, sin embargo, no tienen una conexión directa con el sector turístico. Si bien la conexión no es evidente, el rol que tienen en las actividades turísticas influye para que estas puedan mejorar. Esto se evidencia con los proyectos que se venían realizando durante el tiempo de la investigación, pues gracias a las reuniones y/o actividades que ellos programaban, se comenzó a capacitar a las personas que son influenciadas o encargados directos de las actividades, lo que les brindó una percepción distinta de gestionar la actividad que realizan. Por ende, son actores claves para una buena articulación de una actividad más sostenible.

Por otro lado, se reconoce una nueva forma de interacción entre las asociaciones investigadas, pues a pesar de competir dentro de un mismo mercado, estas cooperan en diversas actividades para un objetivo en común, mantener y usar de manera eficiente los recursos de Pucusana, especialmente el mar y la bahía. Como explica Bengtsson, M., J. Eriksson y J. Wincent (2010), cuando se combina la competencia y cooperación lo denominan coopección, esta se da cuando se prioriza los objetivos a largo plazo frente a los objetivos de corto plazo. En este caso, se prioriza la conservación y uso adecuado de los recursos para poder generar más atractivo en la zona para mejorar la posición de Pucusana como un destino turístico o ser parte de una ruta turística. Cabe resaltar que esta variable se toma

como una emergente pues no fue considerada en principio, pero por las observaciones y análisis, se pudo tomar en cuenta.

Finalmente, gracias a las entrevistas realizadas y al focus group, se puede determinar que, si bien la municipalidad menciona que está trabajando de la mano con DICAPI para potenciar el desarrollo de las APB, desde la asociación “Lobos de Mar” no existe una percepción de que este trabajo sea eficaz, ya que no pueden ver el impacto deseado. Asimismo, se menciona que hay una preocupación por DICAPI, ya que los tenientes a cargo suelen rotar cada cierto tiempo, y con cada nuevo teniente, existe una nueva forma de trabajo y lo que se avanzó en la gestión anterior muchas veces se pierde.

Por todo lo explicado anteriormente, es necesario resaltar que para que los diversos objetivos, para una mejor articulación de las diversas actividades en Pucusana, debe de nacer la iniciativa tanto desde la parte articuladora del gobierno como de los mismos actores involucrados en estas; pues, como se evidencia, el esfuerzo realizado desde la parte del gobierno de Pucusana no es notorio debido a la falta de recursos que estos puedan manejar, por ende, el esperar solo el trabajo de estos actores hace que no se pueda avanzar o notar una mejoría. Pero, si los actores involucrados empiezan a tomar en cuenta nuevas acciones como los nuevos proyectos involucrados, puede empezar a moverse y como masa poder generar más impacto frente a las actividades que ellos realizan, lo que se acercaría a su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, si juntan los intereses y se enfocan en un mismo objetivo, pueden plantear pedidos hacia el gobierno que sean más notorios al ser pedidos por una mayor cantidad de actores involucrados.

De esta manera, según lo expuesto anteriormente, en el siguiente apartado se planteará las conclusiones de acuerdo al análisis descrito y posteriormente, recomendaciones acordes a las conclusiones expuestas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir con la investigación, se presentan conclusiones y recomendaciones, Por el lado de las recomendaciones podemos encontrar en primer lugar que, respecto a los stakeholders, se ha observado e identificado una gran diversidad de grupos relacionados a la APB “Lobos de Mar”, los cuales afectan positiva o negativamente el desarrollo de las actividades de la asociación y sus miembros. Dentro de este grupo de stakeholders, unos toman mayor importancia que otros de acuerdo al modelo de Prominencia de Mitchel, Agle y Wood (1997), el cual fue detallado anteriormente. Gracias a este modelo se pudo identificar tres stakeholders que son de suma importancia para la asociación “Lobos de Mar”: la Municipalidad de Pucusana, la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), y las embarcaciones pertenecientes a la asociación. Asimismo, se puede observar que muchos de los grupos mencionados en las entrevistas y el focus group, son stakeholders que tienen mínima influencia en la actualidad; sin embargo, debido a propuestas de la Municipalidad y DICAPI, se reconoce que podrían tener una mayor influencia positiva en caso se articulen los servicios turísticos de la localidad. Dentro de estos stakeholders podemos mencionar a los restaurantes, los hoteles, los huariques del sabor, los medios de transporte del distrito, entre otros.

En segundo lugar, se puede concluir que la Municipalidad del distrito y DICAPI se auto reconocen como actores críticos en la reactivación de la economía local y el sector turístico en Pucusana, y entienden que para reactivar el turismo deben trabajar en conjunto con los prestadores de servicios turísticos, entre los cuales se incluye la asociación “Lobos de Mar”, ya que así se logra un entendimiento de los recursos estatales y turísticos para lograr el objetivo en común. Sin embargo, a pesar de que DICAPI sea considerado como un stakeholder primordial que influye en las decisiones y acciones de la asociación “Lobos de mar”, los constantes cambios de los tenientes a cargo de esta institución influyen de manera negativa al desarrollo de un plan sostenible a futuro que asegure el crecimiento de las asociaciones de paseo en bote. Asimismo, este cambio constante interrumpe la coordinación con la Municipalidad y las mismas asociaciones que brindan servicios de paseo en bote, pues, según menciona Roger Chávez, muchas veces los nuevos tenientes llegan con una idea totalmente distinta de gestión.

En tercer lugar, gracias a las entrevistas realizadas, se puede concluir que la APB “Lobos de Mar”, no ve como competencia directa a las otras dos asociaciones (Muelle Chico y Los Delfines). Según nos explica Roger Chávez, se podría tomar como competencia a la asociación “Muelle Chico” por el tema de los precios de los paseos, ya que muchas personas se inclinan a dicha asociación por el costo del servicio; sin embargo, la asociación “Los

delfines” no es considerada como competencia debido a que se encuentran alejados a unos extremos del malecón, mientras que “Lobos de Mar” se encuentra al medio. Asimismo, menciona que muchas veces cada asociación tiene sus propios clientes, es decir, las personas ya saben en qué asociación solicitar el servicio de paseo en botes. Por otro lado, se reconoce una gran importancia en el posicionamiento del muelle de la APB “Lobos de Mar”, que se encuentra al medio del malecón y frente a restaurantes reconocidos en el distrito. Sin embargo, a pesar de lo anteriormente mencionado, se observa que sí son competencia, tanto por el lado de la obtención de clientes, como para las embarcaciones asociadas por los beneficios ofrecidos.

En cuarto lugar, se puede concluir que, si bien existen diversos stakeholders que generan un impacto positivo para la asociación “Lobos de Mar”, también se han identificado stakeholders que generan un impacto negativo, es decir, no generan o reducen valor para la asociación. Entre estos stakeholders encontramos a los pescadores externos, bodegueros del desembarcadero, los pescadores informales, entre otros. Si bien se reconoce la importancia de DICAPI para mitigar los riesgos que traen consigo estos stakeholders, la APB “Lobos de Mar” y sus asociados tienen la percepción de que la gestión de DICAPI no es lo suficientemente efectiva para reducir los impactos negativos, y esto se refuerza con los cambios de los tenientes a cargo. A su vez, esta falta de participación por parte de DICAPI para reducir los impactos negativos, trae como consecuencia que desde la asociación no se pueda realizar una gestión con un enfoque sostenible, pues su principal recurso natural, el mar, es el principal afectado.

Finalmente, se concluye que, si bien debe existir una preocupación por los stakeholders externos, también existe una preocupación por los stakeholders internos, que en este caso son los asociados a la APB “Lobos de Mar”. Gracias a observaciones realizadas en las visitas al distrito y a la asociación, y a una entrevista con Roger Chávez (2022), se puede observar que existe una gestión de stakeholders, que, si bien no se realizó como tal, la asociación identificó las necesidades de los asociados y toma acciones para poder satisfacerlas. Parte de ello es la designación de un encargado de recursos humanos que ve temas de bienestar dentro de la organización, los presentes por días festivos, el apoyo que se da en casos de enfermedad o algún accidente, o la representación frente a otras organizaciones como la Municipalidad o DICAPI.

Respecto a las recomendaciones que se puedan brindar a raíz de esta investigación, en primer lugar, se sugiere que la APB “Lobos de Mar” mantenga una estrecha relación con la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de Pucusana. Esto debido a que desde este departamento se refleja un gran interés por la reactivación del sector turístico en el distrito y reconocen la importancia de crear un destino turístico en el cual se interrelacionan todos los

actores involucrados. Para lograr esto, se plantean objetivos específicos como: establecer reuniones como parte de la planificación de actividades de la APB “Lobos de Mar”. Asimismo, se debe identificar al personal crítico de la municipalidad para poder derivar consultas o solicitudes a las personas y áreas correctas. Finalmente se propone planificar recorridos para la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo de la Municipalidad del distrito para que puedan conocer los puntos positivos del servicio y ayudarlos a identificar puntos de mejora a corto y largo plazo.

En segundo lugar, se recomienda que la APB “Lobos de Mar” se asocie con distintos stakeholders que aún no son considerados claves para la asociación, pero que muestran un gran potencial para generar valor para la misma. Esto con la finalidad de mitigar los riesgos e impactos negativos ocasionados por los stakeholders que impactan negativamente a las actividades de la APB y por el cambio de gestión desde DICAPI. Asimismo, esto generaría un apoyo mutuo entre organizaciones para poder crear un valor positivo para los actores. Y como parte de los objetivos específicos, por ejemplo, se pueden realizar juntas para planificar eventos que involucren a los distintos actores turísticos.

En tercer lugar, se recomienda a las APB de Pucusana mantener la cooepetencia descrita anteriormente, pues el apoyo de estas para el adecuado uso de los recursos es importante, debido a que se gestionan de manera óptima al trabajar en conjunto. Asimismo, el trabajo conjunto puede generar una mayor presencia frente a instituciones gubernamentales para conseguir el apoyo necesario en el proceso de reactivación del sector turismo. Si bien debe existir esta cooperación, también debe existir una competencia sana que permita a las tres APB aprovechar al máximo los recursos.

Finalmente, para futuras investigaciones, se sugiere tener un acercamiento a los distintos stakeholders que fueron reconocidos como discrecionales o demandantes, e incluso, a los stakeholders que generan un impacto negativo, ya que la presente investigación no se pudo dar por una limitación temporal. Esto se sugiere con el fin de conocer el punto de vista de cada stakeholder sobre la idea de crear un destino turístico con un enfoque sostenible y que se aplique la gestión de stakeholders para cada organización.

REFERENCIAS

- AccountAbility, United Nation Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS*. <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Trelew. En RIDCA. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- APM (2019). *APM Body of Knowledge*. 7th Edition. Murray Webster, R & Dalcher, D. (Eds.). High Wycombe: Association for Project Management
- Bengtsson, M., J. Eriksson and J. Wincent (2010). 'Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry', *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Boung, I., Medina, C. y Nava, A. (2010). *Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones*. *Multiciencias*, 10(2),133-138. ISSN: 1317-2255. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90415607004>
- Collantes, V., Ezeta, C., y Rodríguez, M. (2019). *Índice de progreso social del distrito de Pucusana*.
- Comisión de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Proyecto de Ley N° 2356/2017-CR*. https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/02356DC03MAY20200727.pdf
- Cooperación Suiza (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf
- Cortijo, G. I. M., y Mogollón, J. M. H. (2011). *Los stakeholders del turismo*. *Tourism & Management Studies*, 1, 894-903.
- Dachary, A. y Burne, S. (2004). *Globalización y turismo: ¿dos caras de una misma moneda? Estudios y perspectivas en turismo*. 13(3), 303-315. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/search/PDF/v13n3-4a07.pdf>
- Damián, I., y Suárez, M. (2015). *Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura*. *Intangible Capital*. 11(1), 147-165.
- Daries, J., Jaime, V. y Bucaram, S. (2021). *Evolución de Turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19*. <http://dx.doi.org/10.18235/0003489>

- De la Torre Tejada, A. (2011). *Turismo y Calidad de Servicio*.
https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_25_1_turismo-y-calidad-del-servicio.pdf
- Falção, H. y Fontes, J. (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 15, 1-18.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58562460/Falcao___Fontes._En_quien_se_pone_el_Foco-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660798476&Signature=SfY-K9BSPdNaE3dMY7YVsygpLvaHd26mqDxfnz~tin0bZIX~QT08wmiBsol2Ata~dEt9F0I3q~1yQk0ErCQEAPZ~IWUi7e43WFtylZVEX3iG7YllsBDz3pvcvtn78-ybhJ0H9VbjnJgv49sQLOg4n-GBDx0YxK680ispo8yiF4mdueYOHguVAzMt0-CwxK0pybUOipg01pTi6eB8O1mRX3bcAgQxoVQPMQ~KljUJfy4o7HSJl53o9WxP-bIX5q2tl9Jo9ZMkPAPQQdZi12CCIXftoqWUNE~QmdVAggmAKI32mxQioLiqwY8mUAtXcV3H28r5WPVxWoEW6NTOSEdsEQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Flores, A., y Cayo-Velásquez, N. (2023). *Evaluación de Organizaciones de Gestión de Destino (OGD): El caso del destino Lago Titicaca-Perú*. Gestionar: revista de empresa y gobierno, 3(1), 30-44.
- Gestión (15 de marzo de 2023). Seis distritos de Lima afectados por activación de quebradas ante intensas lluvias. Gestión. <https://gestion.pe/peru/ciclon-yaku-lluvias-en-peru-cuales-fueron-los-seis-distritos-de-lima-mas-afectados-por-activacion-de-quebradas-senamhi-ancon-pucusana-san-bartolo-punta-hermosa-punta-negra-santa-maria-del-mar-huaicos-coen-noticia/>
- Gil, A (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/35386>
- Granda, G. y Trujillo, R. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Forética, 381, 71-76.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. McGRAW-HILL. https://www-ingebook-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=5674

- Hufty, M. (2011). *Investigating policy processes: The Governance Analytical Framework (GAF)*. In: Wiesmann, Urs Martin; Hurni, Hans (eds.) *Research for sustainable development 6* (pp. 403-424). Bern, Schweiz: Geographica Bernensia; NCCR North-South
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y 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*.
- León, R., Tejada, E. y Yataco, M. (2003). *Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data*. 6(2),82-87. ISSN: 1560-9146. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81660213>
- Mendoza, C. (2018). *Pensamiento sistémico en la administración de organizaciones*. <http://hdl.handle.net/10654/17568>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016a). *Medición Económica del Turismo*. Lima. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(2016b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Lima. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Guía para la elaboración del PERTUR: Plan estratégico regional de turismo*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/GUIA_PERTUR.PDF
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Glosario de Términos de Turismo*. <https://www.gob.pe/institucion/MINCETUR/informes-publicaciones/360963-glosario-de-terminos-de-turismo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021a). *Estrategia nacional de reactivación del sector turismo 2021 - 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20An>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021b). *Proceso de Evaluación de Nuevas Iniciativas a la Estrategia de Turismo Comunitario*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1664405/Proceso%20de%20Evaluaci>

%C3%B3n%20de%20Nuevas%20Iniciativas%20a%20la%20Estrategia%20de%20Turismo%20Comunitario.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *Turismo: Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Guia-Formulacion-Proyectos-Inversion-Exitosos.pdf>

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.
https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?_=1472079987736

Municipalidad Distrital de Pucusana (2016). *Memoria Anual 2016*.
<https://www.gob.pe/institucion/munipucusana/informes-publicaciones/1780570-memoria-anual-2016>

Municipalidad Distrital de Pucusana (2019). Plan de Trabajo de Turismo.
<https://www.gob.pe/institucion/munipucusana/normas-legales/1925248-500-19-al-mdp>

Muñoz, E. (2018). *Procesos de territorialización de la globalización a través del turismo. Análisis de las relaciones global-local que promueve este fenómeno*. *El Ágora USB*, 18(2), 557-572. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/3835>

Naciones Unidas (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*.
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Organización Mundial del Turismo (s/a). *Glosario de términos de turismo*.
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Partido, D., de Miguel, M., Betancourt, D., y Bravo, Y. (2009). *Procedimiento para incorporar atractivos culturales a productos turísticos territoriales*. *TURyDES* 2(5).
<http://www.eumed.net/rev/turydes/05/sgps.htm>

Pérez, J., Gómez, O., Sangrona, N., Santa, S., Cruz, C., y Santos, O. (2021). *Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos*. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 109-119. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362021000300109

Pérez, H. (2004). *Manual del turismo sostenible: Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Ediciones Mundi-Prensa.

[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:659249/one](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:659249/one)

Pinares Llerena, E. A. (2021). *Percepciones de los stakeholders del sector Misminay acerca del turismo comunitario bajo el enfoque del buen vivir.*

Pulido (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos.* [Tesis de doctorado, Universidad de Jaén]
<https://ruja.ujaen.es/handle/10953/642>

Reinoso, N. G. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas. *CULTUR: Revista de Cultura y Turismo*, 11(2), 81-108.

Velasco, M. (2013). *Gestión pública del turismo. La gobernanza. Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*, 469-520.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4459233>

Velasco, M. (2014). *Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?* *Cuaderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/1154/115437784002.pdf>

Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2011). *Destination marketing and management: Theories and applications.*
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZvJxtWtIFTUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Wang+y+Pizam+\(2011\)&ots=E798LiA349&sig=e9e_EBWkna8MVrAtqeZE7cMxTrM&redir_esc=y#v=onepage&q=Wang%20y%20Pizam%20\(2011\)&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZvJxtWtIFTUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Wang+y+Pizam+(2011)&ots=E798LiA349&sig=e9e_EBWkna8MVrAtqeZE7cMxTrM&redir_esc=y#v=onepage&q=Wang%20y%20Pizam%20(2011)&f=false)

World Tourism Organization (2019). *UNWTO Tourism Definitions.* UNWTO, DOI:
<https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

World Tourism Organization (2020). *Covid -19 y el turismo 2020: Análisis del año.*
https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2020_analisis_anual_0.pdf

ANEXOS

ANEXO A: Clasificación de stakeholders según Modelo

Tabla 1: Clasificación de stakeholders según Mitchell, Agle y Wood

TIPOS	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
LATENTES	ADORMECIDOS	Son aquellos que poseen la variable Poder. Sin embargo, la ausencia de las otras variables puede conllevar a un mal uso de los recursos que conlleva la variable poder.
	EXIGENTES	Son aquellos que poseen la variable Urgencia.
	DISCRECIONALES	Son aquellos que poseen la variable legitimidad. Esta depende del "reconocimiento discrecional hacia los actores estudiados" (Falção, H. Y Fontes, J., 1999).
EXPECTANTES	PELIGROSOS	Son aquellos que poseen las variables de urgencia y poder. Estos pueden aplicar sus recursos para la coerción contra la organización investigada.
	DOMINANTES	Son aquellos que poseen las variables poder y legitimidad. Sus intereses son un tema importante para la organización estudiada.
	DEPENDIENTES	Son aquellos que poseen las variables legitimidad y urgencia. Por lo que depende de otros stakeholders para que sus intereses sean atendidos de manera adecuada.
DEFINITIVOS	DEFINITIVOS	Son los prioritarios para la organización, por lo que se consideran dentro de los stakeholders para la organización estudiada.

ANEXO B: Clasificación e identificación de stakeholders según modelo

Tabla 2: Clasificación e identificación de stakeholders según el modelo de Prominencia

Nº	Nombre del stakeholder	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE STAKEHOLDER	NOMBRE DE TIPO DE STAKEHOLDER
1	La Municipalidad	X	X		4	Dominante
2	DICAPI (Capitanía)	X	X	X	1	Definitivo
3	Asociación "Los Delfines"				8	No stakeholder
4	Asociación "Muelle Chico"		X		6	Discrecional
5	Centros culturales (EsCAPE)		X		6	Discrecional
6	Restaurantes		X		6	Discrecional
7	Huariques del sabor		X		6	Discrecional
8	Emprendedores de turismo				8	No stakeholder
9	Sistema de transporte		X		6	Discrecional
10	Artesanos de Lurín				8	No stakeholder
11	Seguridad		X		6	Discrecional
12	Lugar de información				8	No stakeholder
13	Hoteles / hospedajes		X		6	Discrecional
14	Estacionamientos		X		6	Discrecional
15	Limpieza		X		6	Discrecional

Tabla 2: Clasificación e identificación de stakeholders según el modelo de Prominencia (continuación)

Nº	Nombre del stakeholder	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE STAKEHOLDER	NOMBRE DE TIPO DE STAKEHOLDER
16	Redes sociales/ radio		X		6	Discrecional
17	Pescadores externos		X		6	Discrecional
18	Comercio ambulante		X		6	Discrecional
19	Bodegueros		X		6	Discrecional
20	Pescadores de temporada		X		6	Discrecional
21	Pescadores informales		X		6	Discrecional
22	DPA		X		6	Discrecional
23	Lavadores		X		6	Discrecional

LEYENDA			
1	LATENTE	5	PELIGROSO
2	DISCRECIONAL	6	DEPENDIENTE
3	RECLAMANTE	7	DEFINITIVO
4	DOMINANTE	8	NO STAKEHOLDER

ANEXO C: Evidencia de trabajo en conjunto: Cronograma de reuniones



MUNICIPALIDAD
DISTRITAL
DE PUCALLPA
PUCALLPA, YUNASQUE Y DESARROLLO

GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO
Y TURISMO

“CAMO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA”
“CAMO DE LA IGUALDAD PARA MUJERES Y HOMBRRES”

Pucallpa, 01 de junio del 2022

CARTA MULTIPLE N° 035 - 2022 - GDEYTIMDP.

Señor:
MIGUEL VILLASECÁ CHAVEZ
presidente de Instituto ESCAPE

Presente -

ASUNTO: Especial invitación a participar en el Ciclo de Talleres de Capacitaciones.

Referencia: Alianza estratégica en la promoción de la pesca artesanal y el turismo.

De nuestra especial consideración:

Es grato dirigirse a usted, con la finalidad de saludarlo a nombre de la Municipalidad Distrital de Pucallpa, y en especial de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.

En esta oportunidad, nosotros y usted y otros representantes de su institución, vamos comprender como persona municipal de continuar promoviendo la reactivación económica, y apoyando a la pesca artesanal responsable y el turismo local. Motivo por el cual tenemos agrado de invitar a usted y pescadores asociados a participar de las siguientes actividades de Talleres de Capacitaciones para el mes de junio:

- **Martes 7:** Hora: 4: 00 pm: Taller de Capacitación presencial “Buenas Prácticas a isosustitución en los productos hidrobiológicos” – Local: Auditorio Municipal.
- **Jueves 8:** Hora: 4:00pm: Taller de Capacitación de “Turismo Inclusivo en pesca y paseo recreativo en la Bahía” – Local: Auditorio Municipal.
- **Martes 14:** Hora: 4:00pm: Taller de Capacitación “Tecnología e innovación en los Productos Hidrobiológicos” – Local: Auditorio Municipal.
- **Viernes 24:** Hora: 3:00pm: Conferencia Taller “Plan de Desarrollo Turístico Inclusivo y Sostenible en la Bahía” – Local: Auditorio Municipal.
- **Martes 28:** Hora: 11:30am: Festival del Ceviche Pucallpenseño – Malecón San Martín.
- **Martes 28:** Hora: 10:0am: Feria de Artesanía y Festival Gastronómico.

Asimismo, referir a usted y otros institución que, teniendo conocimiento que las festividades Patronales de “San Pedro” y por el “Día del Pescador”, ya forman parte del patrimonio distrital mediante la presente lo invitamos a promover juntos las mencionadas actividades e impulsar al turismo y el desarrollo económico local.

Agradeciéndole su amable atención y participación a las diversas e importantes actividades en beneficio de los pescadores y familiares, nos despedimos de ustedes.

Atentamente

ING. JORGE ABEL LEY GALLARDO
GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO

ANEXO D: Matriz de Roles de stakeholders identificados

Tabla 3: Matriz de roles de stakeholders identificados

N°	Stakeholders	Municipalidad	Asociaciones	DICAPI
1	La Municipalidad	Entidad articuladora frente a los diversos lazos, pero también hacia entidades más regionales. Además de promotores de turismo, un lazo entre Pucusana y las demás entidades	Entidad con jurisdicción solo en tierra firme, que vela por cambios en el malecón	
2	DICAPI (Capitanía)		Ente rector, quienes establecen las reglas de funcionamiento	Se hace un trabajo conjunto los viernes en cuanto a las limpiezas de las bahías, se hace la recolección de los residuos, el objetivo que se tiene es la conservación de los recursos y la concientización de las personas frente a la conservación. Hace énfasis en el apoyo que brindan frente algún accidente o robo, o algún enfrentamiento
3	Asociación "Lobos de Mar"		Aliados frente a actividades estipuladas por DICAPI o la Municipalidad. Principales impulsores del turismo, desde las personas que vienen de Lima, Lima Metropolitana. Intentan mantener los recursos lo mejor gestionados, además de dar a conocer la historia de Pucusana y la importancia de la pesca. De la mano con la municipalidad se intenta mejorar ciertos puntos de mejora, igual reconocen el trabajo de la universidad con los diversos grupos que se está manejando	
4	Asociación "Los Delfines"			
5	Asociación "Muelle Chico"			

Tabla 3: Matriz de roles de stakeholders identificados (continuación)

N°	Stakeholders	Municipalidad	Asociaciones	DICAPI
6	Embarcadores asociados a "Lobos de Mar"		Grupo interno relevante, al cual se le brindan beneficios directo de la misma asociación. Grupo por el cual se vela los intereses	
7	Centros culturales (EsCAPE)	Vínculo con las diversas organizaciones, como con las universidades, restaurantes, servicios ofrecidos dentro de Pucusana, hoteles, etc. Encargado de un proyecto importante para Pucusana: PUCU PUCP		
8	Restaurantes		Empresas que funcionan como parte de brindar servicios en Pucusana. No los ven como aliados por malas experiencias que tuvieron al recomendar ciertos restaurantes	
9	Huariques del sabor	Restaurantes pequeños que conservan platos típicos de Pucusana		
10	Sistema de transporte	Servicios de transporte en estados no tan conservados, y poco reducidos para lo que podrían ofrecer. Personas que se cierran en el rubro y no permiten que empresas privadas grandes entren a ofrecer un servicio de mejor calidad, como Turismo Palomino, a pesar de existir la necesidad por la demanda que hay y por los proyectos que se van avanzando		
11	Seguridad	Personas encargadas de velar por la seguridad general en Pucusana, sin embargo, no cuentan con los recursos pertinentes para funcionar de manera óptima		
12	Hoteles / hospedajes		Lugares no abastecidos de manera adecuada, ni con la capacidad adecuada sobre todo para temporadas altas	
13	Estacionamientos	Espacios donde se puedan estacionar los diversos visitantes de Pucusana. Cabe resaltar que no existen muchos de estos por la falta de recursos del lugar.		
14	Limpieza	Personas encargadas de conservar los espacios comunes de Pucusana limpios, sin embargo, no se cuenta con los suficientes recursos para abastecerse y mantener el espacio limpio		
15	Redes sociales/ radio	Medios de comunicación importantes para la difusión de los diversos atractivos y recursos que cuenta Pucusana, para empezar a ampliar la demanda y ser más sostenibles a lo largo del tiempo. Se pueden publicar videos acerca de lo que se ofrece o algunas fotos atractivas		

Tabla 3: Matriz de roles de stakeholders identificados (continuación)

N°	Stakeholders	Municipalidad	Asociaciones	DICAPI
16	Embarcaciones externas		Personas encargadas en el rubro de pesca, que generan residuos y no tienen control sobre estos, lo que hace que impacten de manera negativa para el medio ambiente y sobre todo el mar que las asociaciones necesitan limpias por los servicios que llega a ofrecer cada miembro	
17	Comercio ambulante	Personas que se dedican al comercio ambulante como la venta de café, snacks o dulces de la zona, que fueron regulados para que tengan horarios de salida. Sin embargo, reconocen que se debe de regular la parte de la generación de residuos	Personas que se dedican al comercio ambulante como en la venta de café, snacks o dulces de la zona que generan residuos por falta de regulación hacia estas personas	
18	Bodegueros		Personas que se dedican al comercio, que producen residuos dañinos para el mar, por las desembarcaciones que no tienen regulaciones	
19	Pescadores de temporada		Personas que llegan en ciertas temporadas, y suelen ser muchas que no suele haber espacio para albergar a todas las personas dentro de Pucusana, lo que conlleva a que duerman en sus embarcaciones y generen residuos de lo que consumen o fisiológicos	

Tabla 3: Matriz de roles de stakeholders identificados (continuación)

N°	Stakeholders	Municipalidad	Asociaciones	DICAPI
20	Pescadores informales	Personas que se dedican a la pesca de manera informal, pues no tienen los permisos adecuados para funcionar. Se resalta que son generadores de desechos pues no tienen reglas estipuladas		
21	DPA		Puerto pequeño que no se abastece en temporadas de alta demanda	
22	Lavadores		Generadores de residuos que da mala imagen al recurso más importante: el mar	

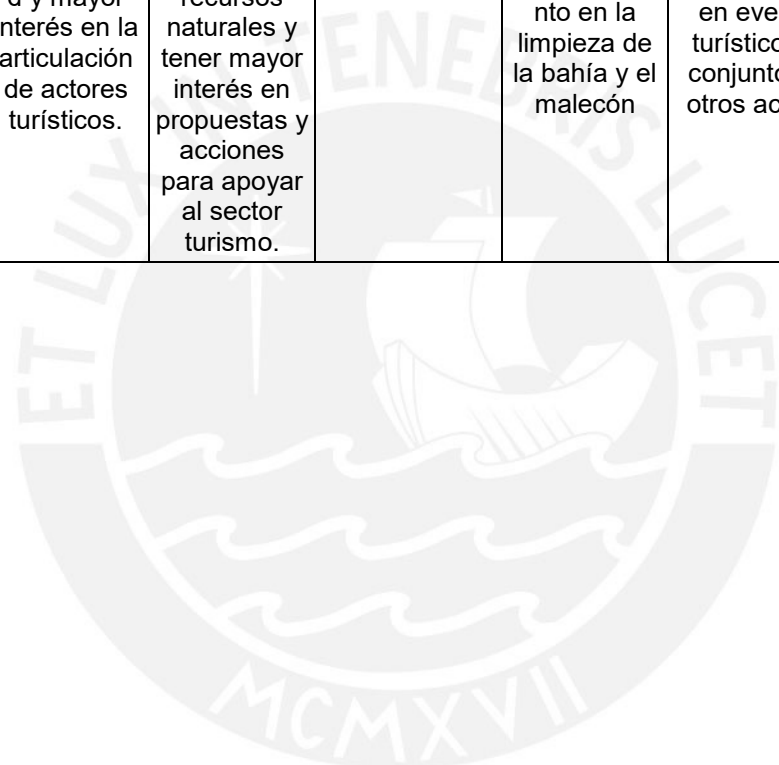
ANEXO E: Tabla de intereses de stakeholders principales

Tabla 4: Tabla de intereses de stakeholders principales

	ASOCIACION	DICAPI	MUNICIPALIDAD	ASOCIADOS	RESTAURANTES	HOTELES
ASOCIACION	X	Mayor involucramiento y apoyo a las asociaciones (planteo de mejoras en el servicio, proponer planes de trabajo a futuro y que estos no se vean afectados con el cambio de tenientes). Mayor control al desembarcadero y a pescadores que llegan desde otros distritos.	Apoyo en gestión de permisos y en plantear mejoras para que la actividad turística en Pucusana crezca cada vez más. Sin embargo, no solo se pide plantear mejoras, sino realizar acciones que demuestren un compromiso con las asociaciones y sus asociados.	X	Atender a clientes que recomienden después de realizar un paseo	Atender a clientes que recomienden antes o después de realizar un paseo
DICAPI	Mayor involucramiento en cuidado de la bahía y el mar. Personas que tengan un bote deben seguir los trámites de formalización e identificación de las embarcaciones. Cumplir con las normas de seguridad al prestar servicios.	X	Apoyo en el impulso del turismo en el distrito (por ejemplo, colocar un banner o gigantografía en la entrada a Pucusana que sea atractivo a los visitantes)	Registrar sus botes con la finalidad de avanzar en temas de formalización y control de embarcaciones. Tengan en consideración que pueden solicitar ayuda a DICAPI para cualquier inconveniente	X	X

Tabla 5: Tabla de intereses de stakeholders principales (continuación)

	ASOCIACION	DICAPI	MUNICIPALIDAD	ASOCIADOS	RESTAURANTES	HOTELES
MUNICIPALIDAD	Mayor involucramiento en actividades turísticas propuestas por la municipalidad y mayor interés en la articulación de actores turísticos.	Mayor involucramiento en temas de formalización y control de los botes que salen a pescar para evitar contaminación de los recursos naturales y tener mayor interés en propuestas y acciones para apoyar al sector turismo.	X	Registro de embarcaciones para el control desde la municipalidad e involucramiento en la limpieza de la bahía y el malecón	Interés en formar parte de la articulación de los actores turísticos en el distrito. Participación en eventos turísticos en conjunto con otros actores	Interés en formar parte de la articulación de los actores turísticos en el distrito. Participación en eventos turísticos en conjunto con otros actores



ANEXO F: Registro fotográfico de las atracciones turísticas de Pucusana.

Figura 4: Isla "Los Galápagos"



Figura 5: Las Ninfas



Figura 6: Casa Buque



Figura 7: Vista de Lobos marinos



Figura 8: Casa Torre



Figura 9: Playa de Pucusana



ANEXO G: Registro fotográfico de Pucusana

Figura 10: Entrada de Pucusana



Figura 11: Malecón de Pucusana



Figura 12: Muelle



Figura 13: Entrada de paseo de bote de la asociación "Lobos de Mar"



Figura 14: Vista de Pucusana

