

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de la planificación estratégica de un nuevo destino turístico desde un enfoque sistémico: proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”

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

***Angie Jackeline Espinoza Mamani***

***Natalia Yanina Huang***

Asesor:

***Mario Marcello Pasco Dalla Porta***

Lima, 2024

La tesis:

**Análisis de la planificación estratégica de un nuevo destino turístico desde un enfoque sistémico: proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”**

ha sido aprobada por:

---

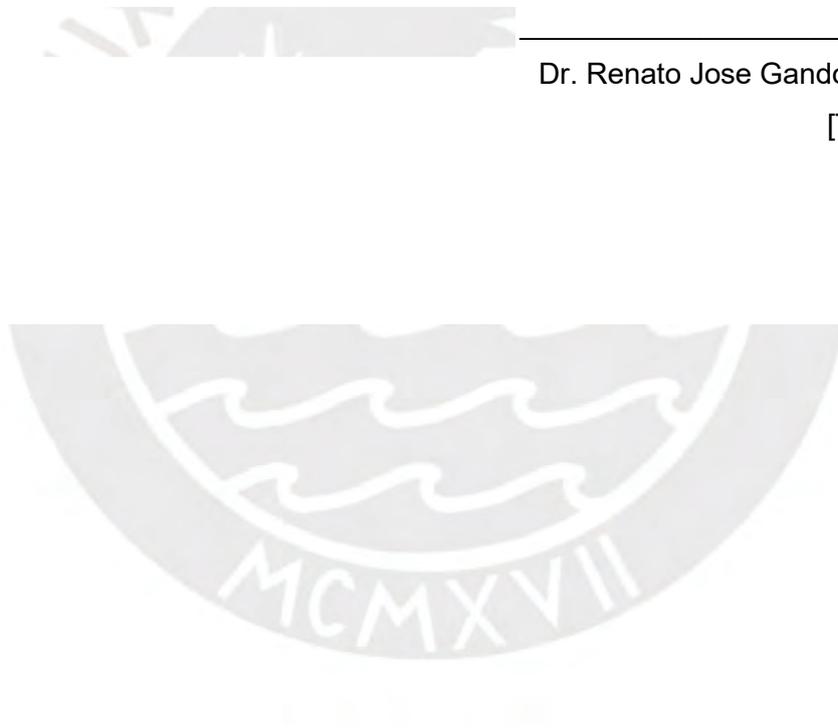
Dr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Renato Jose Gandolfi Castagnola  
[Tercer Jurado]



## INFORME DE SIMILITUD

Yo, MARIO MARCELLO PASCO DALLA PORTA, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN NUEVO DESTINO TURÍSTICO DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO: PROYECTO “YURAGACHI: CAJAMARCA ILUMINADA”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) ANGIE JACKELINE ESPINOZA MAMANI y NATALIA YANINA HUANG, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Tumitin* el 26/03/2024.
- 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, 26 DE MARZO DE 2024

Apellidos y nombres: PASCO DALLA PORTA, MARIO MARCELLO	
DNI: 10710417	Firma: 
ORCID: 0000-0002-0799-1033	

## RESUMEN

En Cajamarca, la economía se centra en la minería, la agroindustria y la agricultura, a pesar de su gran patrimonio cultural y natural, el turismo es limitado. El proyecto “Yuragachi: Cajamarca iluminada” busca impulsar el turismo y promover la valoración del patrimonio local. El presente estudio tiene como objetivo analizar la planificación estratégica de este importante proyecto.

El marco teórico de la investigación revisa el concepto y los enfoques del turismo, así como la perspectiva sistémica con respecto a los *stakeholders* involucrados. Seguidamente se abordan diferentes modelos de planificación estratégica a fin de seleccionar el más adecuado. En el modelo seleccionado es fundamental la identificación de *stakeholders*, destacando la importancia de identificar *stakeholders*, utilizar herramientas de gestión estratégica y definir estrategias a mediano y corto plazo.

La metodología empleada es cualitativa con alcance exploratorio-descriptivo. La recolección de información incluyó 10 entrevistas semi estructuradas y dos *focus group*, incluyendo tanto a *stakeholders* internos como externos del proyecto. El análisis cualitativo involucró un proceso de doble codificación e identificación de patrones sobre las variables de estudio.

El análisis mostró que la organización realizó actividades estratégicas importantes para planificar el atractivo turístico y superar desafíos financieros y de involucramiento con autoridades subnacionales, logrando un preestreno exitoso. Sin embargo, se identificaron también varias debilidades en la planificación estratégica, principalmente referidas a la definición de estrategias maestras y análisis prospectivos más detallados para enfrentar los múltiples desafíos del entorno.

**Palabras claves:** planificación estratégica turística, sistema turístico, gestión del turismo, análisis de *stakeholders*

Dedicado a mi mamá, papá y hermana por su apoyo incondicional desde que ingresé a la universidad. Gracias por decirme que no me rinda y ayudarme en los momentos más complicados. También es dedicado a mi abuela y tía que me motivaron en vida y ahora me guían y protegen desde el cielo. Gracias a Dios y al destino por todo lo que han puesto y pondrán en mi camino.

**Angie Espinoza**

Dedicado con cariño a mi familia Huang, Ma y a mi novio por su amor, paciencia y, sobre todo, apoyo incondicional a lo largo de todo este camino académico. Les agradezco profundamente por sus palabras de motivación y alivio en mis momentos más difíciles.

**Yanina Huang**



Expresamos nuestra gratitud al Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la PUCP, quienes nos brindaron la oportunidad de integrarnos al equipo de investigación de este proyecto. Especialmente, extendemos nuestro agradecimiento a Mario Pasco por sus consejos, paciencia y apoyo constante durante todo el proceso de desarrollo de la presente investigación. Además, queremos agradecer a la Asociación Cullec por brindarnos la invaluable oportunidad de formar parte del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” y por su significativo aporte al sector turístico de Cajamarca. Agradecemos también a todos los participantes que nos proporcionaron información fundamental para el desarrollo de esta investigación.

**Angie Espinoza y Yanina Huang**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Situación problemática .....	2
2. Problema de investigación .....	5
3. Objetivos de la investigación .....	7
3.1. Objetivo general .....	7
3.2. Objetivos específicos .....	7
4. Preguntas de investigación .....	8
4.1. Pregunta general .....	8
4.2. Preguntas específicas .....	8
5. Justificación .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	10
1. El turismo como sistema .....	10
1.1. ¿Qué se entiende por turismo y destino turístico? .....	10
1.2. Enfoques del turismo .....	13
1.3. El sistema turístico .....	16
2. Planificación estratégica del turismo .....	19
2.1. Definición de la planificación estratégica del turismo .....	19
2.2. Stakeholders de la planificación estratégica del turismo .....	22
2.3. Investigaciones empíricas previas sobre planificación estratégica del turismo .....	24
3. Modelos de planificación estratégica .....	26
4. Herramientas de gestión estratégica .....	28
4.1. Análisis PESTEL .....	29
4.2. Análisis Porter de las cinco fuerzas .....	29
4.3. Análisis FODA .....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	31
1. Perú como destino turístico .....	31
1.1. El turismo en el Perú .....	31
2. Cajamarca como destino turístico .....	32
2.1. Valoración del entorno .....	32
2.2. El turismo en la ciudad de Cajamarca .....	35
2.3. Stakeholders del sistema turístico .....	36
3. Proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” .....	39
3.1. Descripción del proyecto .....	39
3.2. Stakeholders del proyecto .....	44
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....	46
1. Alcance, enfoque y estrategia general de la investigación .....	46
2. Selección de las unidades de observación .....	47
3. Técnicas de recolección .....	48
4. Técnicas de análisis de la información .....	49
5. Evaluación de la validez y la confiabilidad .....	50
6. Ética de la investigación .....	50

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
1. Mapeo de stakeholders internos y externos .....	52
1.1. Identificación de los stakeholders.....	52
1.2. Identificación de necesidades y expectativas de los stakeholders internos .....	59
1.3. Identificación de necesidades y expectativas de los stakeholders externos .....	60
2. Base de datos: situación actual.....	69
2.1. Perspectivas sobre la gestión turística local.....	70
2.2. Elementos claves de un destino turístico .....	73
2.3. Análisis PESTEL.....	76
2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	79
3. Evaluación del ambiente .....	81
4. Estrategias maestras y programadas .....	84
4.1. Estrategias maestras .....	84
4.2. Estrategias programadas .....	87
5. Programación a mediano y corto plazo .....	89
5.1. Programación y programas a mediano plazo .....	89
5.2. Planeación y planes a corto plazo.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
1. Conclusiones .....	98
2. Recomendaciones .....	104
REFERENCIAS .....	110
ANEXOS.....	122
ANEXO A: Reporte Bibliométrico .....	122
ANEXO B: Circuitos turísticos en el Perú.....	123
ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación.....	124
ANEXO D: Stakeholders entrevistados .....	128
ANEXO E: Guías de entrevista .....	130
ANEXO F: Reporte de códigos de ATLAS.ti.....	139
ANEXO G: Docentes del GIGATU PUCP participantes en reunión de trabajo .....	144
ANEXO H: Participantes en reunión de presentación de resultados .....	145
ANEXO I: Protocolo de consentimiento Informado (formato).....	146
ANEXO J: Declaración Jurada de consentimiento informado (formato) .....	148

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Stakeholders del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” .....	47
Tabla 2: Actividades para la creación y puesta en escena de la obra audiovisual .....	93
Tabla 3: Actividades para visibilizar y potenciar el valor turístico de la región .....	95
Tabla 4: Actividades de coordinación con la DRE, UNC y UPN .....	96



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de planificación estratégica de Steiner .....	27
Figura 2: Sistema turístico de Cajamarca.....	39
Figura 3: Principales hitos de la Asociación Cullec .....	41
Figura 4: Vista aérea del preestreno del proyecto .....	44
Figura 5: Sistema del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” .....	45
Figura 6: Identificación de los stakeholders según Mitchell, Agle y Wood .....	53
Figura 7: Análisis PESTEL del sector turístico relacionado al proyecto.....	79
Figura 8: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del proyecto.....	81
Figura 9: Análisis FODA prospecto del proyecto .....	84
Figura 10: Proyección audiovisual en el atrio de la iglesia San Francisco.....	94
Figura 11: Modelo de planificación estratégica adaptado de Steiner.....	104



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la planificación estratégica del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” desde un enfoque sistémico.

El primer capítulo, tomando como base los estudios previos sobre planificación estratégica de destinos turísticos, plantea el problema que motiva la presente investigación, a partir de lo cual se determinan los objetivos a investigar y se justifica el estudio. En el segundo capítulo se construye el marco teórico de la investigación a partir de la caracterización del turismo como sistema, los modelos de planificación estratégica del turismo y la identificación de las herramientas pertinentes de gestión estratégica. El tercer capítulo está destinado al análisis del contexto en el cual se realiza el proyecto, con énfasis en las dinámicas de la gestión turística local.

El siguiente capítulo detalla la metodología de la investigación, incluyendo el enfoque, alcance, estrategia general, técnicas de recolección de información y técnicas de análisis correspondientes. El quinto capítulo reporta los resultados obtenidos a partir de la información recolectada, organizados con base en el modelo de George Steiner, incluyendo el mapeo de *stakeholders* internos y externos, la identificación de intereses y expectativas de *stakeholders* internos y externos, el análisis de situación, las estrategias maestras y programadas, y la planeación a mediano y corto plazo del proyecto.

El último capítulo presenta conclusiones del estudio, diferenciadas por cada objetivo de la investigación, luego de lo cual se plantea un conjunto de recomendaciones para optimizar la planificación estratégica del proyecto.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este primer capítulo se parte por precisar el problema que motiva la presente investigación, referido a la necesidad de comprender en qué medida el proyecto “Yuragachi: Cajamarca iluminada” gestiona su planificación estratégica desde un enfoque sistémico. Asimismo, se presentan los objetivos y preguntas de investigación organizados en función de los elementos clave de la planificación estratégica de un destino turístico. Finalmente, se desarrollarán los distintos criterios de justificación de la investigación, en particular el aporte al conocimiento sobre planificación de la gestión turística, la comprensión de un destino turístico y las implicancias prácticas para el propio proyecto.

## **1. Situación problemática**

En una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (2021) se menciona que en el Perú el turismo aporta notablemente al crecimiento económico nacional y, desde el 2015, los ingresos generados por dicho sector son la segunda fuente de divisas del Perú. Además, durante el 2019, superaron a los ingresos generados por exportaciones pesqueras y agrícolas. Asimismo, se situaron un 22% por encima de los obtenidos por las ventas al exterior de petróleo y gas. De acuerdo con esta misma fuente, el turismo es además una fuente importante de empleo para el país, pues en 2019 se generaron 679 mil empleos directos (pp.8-10).

Lima, Cusco, Ica, Áncash y San Martín son cinco de los veinticuatro departamentos del Perú sobre los cuales el turismo se concentra. Durante el año 2021, un 79.08% de los visitantes, tanto nacionales como extranjeros, optaron por dirigirse a dichos departamentos al visitar Perú (ComexPerú, 2022). A pesar de que los demás departamentos cuentan con un valioso patrimonio, la afluencia de visitantes hacia estos es menor. Esto se evidencia en Cajamarca, un departamento con un enorme patrimonio histórico que ha sido el lugar de encuentro de dos civilizaciones, cuenta con diversas iglesias coloniales, edificaciones incas y preincas, y ofrece atractivos como Baños del Inca; no obstante, su flujo de visitantes solo representa el 0.36% del total nacional.

En Cajamarca existe un cierto nivel de planificación e iniciativas como la ‘Marca Cajamarca’ para contribuir con la reactivación económica del sistema turístico (Cámara de Comercio y Producción Cajamarca, 2021). Asimismo, el gobierno local cuenta con una Subgerencia de Turismo, la cual tiene como una de sus funciones “formular, ejecutar, supervisar y evaluar el Plan Operativo Institucional (POI) de la Municipalidad de Cajamarca para posicionar a la provincia como destino turístico en el mercado nacional y como centro de cooperación internacional” (Gob.pe, 2022).

En esa misma línea, en el POI 2018-2022 y en el vigente 2023-2025 del Gobierno Regional de Cajamarca, el objetivo estratégico institucional indica que la prioridad uno es mejorar la competitividad económica de las cadenas productivas estratégicas, aunque dentro de este objetivo la acción estratégica institucional referida al acondicionamiento y promoción de recursos turísticos en Cajamarca solo tiene prioridad cuatro (Gobierno Regional de Cajamarca, 2022). Si bien existe un Comité de Gestión de Turismo del Destino Cajamarca enfocado en el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad turística, y en fortalecer la institucionalidad del sector turístico, el presupuesto anual de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca solo representa el 0.001% del presupuesto total asignado al Gobierno Regional (DIRCETUR Cajamarca, 2021).

Como respuesta a la necesidad de un documento que oriente de manera sostenible el desarrollo del turismo en Cajamarca, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo creó el Plan Estratégico Regional de Turismo - PERTUR Cajamarca al 2025 para que, de manera eficiente, se aprovechen los recursos turísticos que no han sido utilizados como fuente de desarrollo local. Este plan sienta los cimientos para fomentar la industria turística a través de la administración del destino, y consta de cuatro fases fundamentales: diseño del entorno institucional, diagnóstico del turismo del departamento, análisis estratégico y, elaboración del plan de acción de turismo (MINCETUR, 2018).

En la primera fase del plan, antes de iniciar el proceso de elaboración del PERTUR, se definen requisitos institucionales que el Gobierno Regional debe cumplir. La segunda corresponde el análisis del entorno, de las principales tendencias del sector que repercuten en el turismo nacional y extranjero, y de la sistematización y evaluación de la información actual de los componentes de la actividad turística. En la tercera fase se establecen el índice y política regional de turismo, la visión del turismo regional, los objetivos estratégicos y las estrategias para lograr dichos objetivos. Finalmente, la cuarta fase se orienta a la delimitación de acciones estratégicas (MINCETUR, 2018).

A pesar de lo mencionado, no se identifica una articulación del sistema turístico en Cajamarca. Si bien existe un análisis de la demanda y productos turísticos (entre otros componentes importantes) para la identificación, caracterización y valoración de espacios de desarrollo turístico, no existe alguna perspectiva que articule distintas zonas, atractivos y oferta turística.

Esta desarticulación funcional puede generar ineficiencias, como el escaso aprovechamiento de las fortalezas internas y la poca consideración de los desafíos que plantea el entorno, lo cual puede limitar el potencial de desarrollo de un nuevo atractivo turístico. Además de lo mencionado, un miembro del Comité de Turismo de la Cámara de

Comercio y Producción de Cajamarca comentó que como institución apoyaron el desarrollo del PERTUR, pero que el resultado es ineficiente ya que no hace énfasis en las acciones concretas a realizar (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Asimismo, es importante señalar que la aprobación de este Plan Estratégico Regional de Turismo - PERTUR Cajamarca se realizó en 2018 mediante la Ordenanza Regional N°18-2018-GR.CAJ.CR. En este plan no se han considerado los factores internos y externos que surgieron como consecuencia de la pandemia de Covid-19. Hasta la fecha, aún no se ha efectuado ninguna actualización del PERTUR Cajamarca. Esto constituye un aspecto de relevancia puesto que el sector turístico ha experimentado una marcada vulnerabilidad a raíz de la pandemia causada por el Covid-19.

Esta coyuntura impactó de manera significativa a los países con recursos turísticos, generando una reducción notable del turismo y desencadenando un efecto negativo en sectores estrechamente vinculados. Este declive fue consecuencia de diversas razones, entre ellas, las restricciones a los viajes, la lentitud en la contención del virus, la reticencia de las personas a viajar y un entorno económico desfavorable. De hecho, Perú se situó entre los diez países con la mayor disminución de visitas de turistas extranjeros (United Nations, 2021, pp.7-9).

La Organización Internacional del Trabajo (2021) menciona que los países en desarrollo fueron los que experimentaron las mayores reducciones en las llegadas de turistas durante el año 2020, estimadas entre un 60% y un 80%. Esta situación se atribuyó a la carencia de vacunas y a las desigualdades en las tasas de vacunación contra el Covid-19. En consecuencia, la recuperación del sector turístico ha dependido en gran medida de la implementación a nivel global de las vacunas, así como de la adopción de medidas adecuadas de seguridad y salud para restaurar la confianza del turista.

El estudio se centra en el caso del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”. Este proyecto, gestionado por la Asociación Cullec de Cajamarca, busca crear un nuevo atractivo turístico en la ciudad de Cajamarca consistente en la proyección de una video-pintura creada por el reconocido artista francés Xavier de Richemont sobre la fachada principal de la iglesia San Francisco, ubicada en la plaza de Armas de Cajamarca. Al no existir instalaciones similares en el país, y solo dos en América Latina, el proyecto tiene el potencial para dinamizar en forma importante el turismo en esa ciudad.

Los objetivos de este proyecto incluyen: impulsar el turismo mediante una obra monumental de gran impacto; promover el altruismo, la unión cívica y el bienestar público; fortalecer la identidad cajamarquina y sanar fracturas socio-culturales; enriquecer la valoración del legado histórico y cultural; e impulsar el reconocimiento artístico-cultural del

norte peruano (Asociación Cullec, 2022). Este proyecto se encuentra en una etapa inicial, pues el artista ha confirmado su participación, ha visitado la zona en dos ocasiones y se ha realizado el preestreno de la obra, en colaboración con diversos *stakeholders* externos e internos del proyecto. El espectro de *stakeholders* del proyecto es amplio e incluye al empresariado vinculado directamente con la dinámica turística, a los encargados de su regulación y las organizaciones de la sociedad civil interesadas en el desarrollo turístico y cultural de Cajamarca, además de un gran número de ciudadanos locales comprometidos con esta iniciativa.

## **2. Problema de investigación**

Pérez et al. mencionan que “la gestión de un destino turístico varía de acuerdo a su situación y necesidades particulares, sin embargo, existen tres aspectos básicos que deben ser considerados para ser competitivo: planificación y desarrollo del destino, desarrollo de productos y servicios turísticos, promoción y comunicación del destino turístico” (2021). Es importante entender que la planificación turística se nutre y promueve la intervención de todos los *stakeholders* relacionados, ya que su involucramiento activo repercute en mayores beneficios (Azcué, 2018). En esa línea, es necesario no solo entender el contexto del destino turístico, sino también desarrollar adecuadamente un plan, implementar lo que se busca ofrecer y realizar la promoción del destino turístico para generar la atracción de la mayor cantidad de visitantes.

En la planificación estratégica del turismo se parte por formular objetivos orientados a la implementación de un proyecto turístico considerando aquellos factores que permitan mitigar dificultades futuras. Esto implica tener en cuenta tres dimensiones: la institucionalización del plan estratégico, la articulación de la metodología y el diagnóstico, y el involucramiento de los actores implicados (Rodríguez et al., 2019). Para integrar estas tres dimensiones es fundamental un enfoque sistémico del turismo que considere las conexiones entre los atractivos turísticos y fomente sinergias entre ellos y que promueva el desarrollo de todos los *stakeholders* involucrados.

Adoptando esa perspectiva sistémica, Medina y Rosado afirman lo siguiente: “el turismo representa a una organización compleja integrada por elementos sociales, la cual debe visualizarse como un sistema que permita identificar relaciones, sus componentes y características propias, permitiendo así la oportunidad de crear sinergias en su desarrollo, minimizar y prevenir posibles impactos negativos que pudiera generar y aprovechar adecuadamente los impactos positivos posibles” (2014, p.22).

En la misma línea, Camarena y Coral (2016) mencionan que la teoría de sistemas tiene gran utilidad para la gestión del turismo por cuanto, para un funcionamiento productivo,

considera la interacción eficiente de los componentes que lo conforman (p.20). Esta visión holística del turismo anima la presente investigación.

La articulación con los distintos *stakeholders* resulta clave para el desarrollo de un turismo que genere beneficios para ellos y que fomente experiencias sistémicas y no fragmentadas en la zona. La perspectiva estratégica apunta precisamente a generar esas sinergias. En particular, la planificación estratégica considera las expectativas de los actores externos (análisis del macro entorno) y de los actores internos (análisis interno) para, sobre esa base, establecer estrategias con un enfoque a corto y mediano plazo. Esto garantiza no sólo la consideración de los distintos *stakeholders* sino también el encadenamiento de los componentes del sistema turístico.

Como señala Toselli (2015), el sector turístico es influenciado por aquellos cambios constantes del entorno, incluyendo el ambiente global, regional y nacional. Además, debido a la gran variedad de componentes y complejidad de los sectores y *stakeholders* que participan en el desarrollo de un nuevo atractivo turístico, es necesario el planteamiento de políticas y estrategias que consideren esa complejidad como el cimiento para el desarrollo del sector turístico. Si bien existe gran demanda e interés en los destinos turísticos regionales, no existe una herramienta que permita diagnosticar las dificultades y potencialidades de los mismos (Rodríguez et al., 2019).

Adicionalmente, es importante impulsar el turismo para potenciar el desarrollo de las regiones involucradas y aprovechar de manera óptima los recursos turísticos que se encuentran en estas. Cajamarca es una región con un gran potencial para ser un destino turístico principal en el Perú; sin embargo, carece de una adecuada gestión que permita dinamizar sustantivamente el sector (Piaggio, 2022). Esto implica tomar en cuenta los factores externos como un entorno apto para desarrollar el turismo y la infraestructura turística necesaria, a fin de revertir la limitada dinámica turística de Cajamarca, localidad cuya ubicación en el Índice de Competitividad Turística Departamental es entre los diez los últimos puestos (ComexPerú, 2020). Esta situación evidencia una deficiente gestión local de recursos turísticos, lo que constituye un obstáculo para el progreso del turismo en la región.

En ese sentido, existe un encadenamiento de problemas que inicia con la concentración del turismo en determinados atractivos, sin una perspectiva sistémica, lo cual genera una desigualdad en el desarrollo turístico. Como medida de apoyo a regiones como Cajamarca, el MINCETUR ha establecido planes estratégicos turísticos que fomenten el turismo local. Sin embargo, este tipo de iniciativas son insuficientes para territorios como Cajamarca en los que existe un limitado conocimiento sobre cómo potenciar el turismo mediante la aplicación de planes estratégicos.

A nivel académico, existen escasos estudios previos sobre la planificación estratégica en proyectos turísticos. La revisión minuciosa de bases de datos digitales como *Scopus*, así como de buscadores académicos abiertos como *Google Scholar*, arrojan contados estudios al respecto. Si bien existen algunas investigaciones y modelos sobre planificación estratégica en el sector, suelen estar enfocados en proyectos que son gestionados solo por el sector público, mas no en aquellos en los que interviene el sector privado.

La revisión de literatura permitió la identificación del PERTUR como base para la planificación estratégica sectorial; sin embargo, al ser un plan a nivel regional desarrollado antes de la pandemia, resulta insuficiente y no incorpora los desafíos post pandemia. Por otro lado, se identificó una investigación enfocada en el diagnóstico estratégico de destinos turísticos a nivel regional, en la cual se destaca la trascendencia de dicho diagnóstico para el proceso de planificación (Rodríguez et al., 2019).

Desafortunadamente, este trabajo sólo considera la parte inicial de la planificación estratégica y no permite concatenar el análisis, las estrategias y los planes de acción. Lo anterior refleja una brecha de conocimiento en cuanto a la planificación estratégica de proyectos turísticos considerando un enfoque sistémico. Proyectos como “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” no cuentan con un marco de análisis que permita la comprensión de desafíos del planeamiento estratégico y adoptar acciones en esa línea.

Esta investigación busca reducir esa brecha de conocimiento al adoptar una perspectiva sistémica para analizar la planificación estratégica de un proyecto turístico en el Perú, un proceso de gestión fundamental. Por lo tanto, el problema de investigación identificado radica en la carencia de estudios y trabajos de investigación que aborden la planificación estratégica de nuevos proyectos turísticos en países emergentes desde un enfoque sistémico que facilite el desarrollo del turismo local de manera sostenible.

Por consiguiente, surge la pregunta sobre cómo se gestiona la planificación estratégica del proyecto a partir de un enfoque sistémico. En la sección siguiente se presentan los objetivos que buscan responder esta cuestión.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar la planificación estratégica del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” desde un enfoque sistémico.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- a. Examinar enfoques teóricos y modelos sobre la planificación estratégica de proyectos turísticos a fin de construir un marco analítico que permita analizar el proyecto.

- b. Analizar los factores contextuales regionales y locales que inciden sobre la planificación de la gestión turística en la ciudad de Cajamarca.
- c. Identificar a los *stakeholders* externos e internos que conforman el sistema turístico del proyecto, y comprender sus necesidades y expectativas respecto al proyecto.
- d. Analizar la situación actual y la evaluación del ambiente del proyecto, con base en las perspectivas de los *stakeholders* sobre la gestión turística local, la identificación de los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico y la aplicación de herramientas de análisis estratégico.
- e. Analizar las estrategias maestras y estrategias programadas del proyecto.
- f. Analizar la planeación de mediano y corto plazo del proyecto.

#### **4. Preguntas de investigación**

##### **4.1. Pregunta general**

¿Cómo se gestiona la planificación estratégica del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” a partir de un enfoque sistémico?

##### **4.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Qué enfoques teóricos y modelos sobre planificación estratégica del turismo permiten construir un marco analítico para analizar el proyecto?
- b. ¿Cuáles son los factores contextuales regionales y locales que inciden sobre la planificación de la gestión turística en la ciudad de Cajamarca?
- c. ¿Cuáles son los *stakeholders* externos e internos que conforman el sistema turístico del proyecto, y qué necesidades y expectativas tienen respecto al proyecto?
- d. ¿Cuál es la situación actual y la evaluación del ambiente en la que se encuentra el proyecto, con base en las perspectivas de los *stakeholders* sobre la gestión turística local, los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico y las herramientas de análisis estratégico?
- e. ¿Cuáles son las estrategias maestras y estrategias programadas del proyecto?
- f. ¿Cuáles son los planes de mediano y corto plazo del proyecto?

#### **5. Justificación**

La justificación para el desarrollo de esta investigación se centra en tres ejes: aporte al conocimiento, comprensión del destino turístico y formulación de lineamientos para optimizar la gestión. En primer lugar, en términos de conocimiento se espera establecer una estructura de pasos donde se clarifiquen las necesidades de información sobre la planificación de un nuevo destino turístico. Ello mediante la ponderación de diferentes enfoques teóricos y la delimitación de una secuencia de pasos y herramientas para el

desarrollo. Este esquema enfocado en la planificación turística desde una perspectiva estratégica sistémica puede ser de utilidad para futuros proyectos con características similares y para la viabilidad de su implementación.

En segundo lugar, en cuanto a la comprensión de un destino turístico, en este caso de Cajamarca, se adopta un enfoque sistémico, mediante el cual se entiende al turismo como un sistema complejo con diferentes componentes. Asimismo, se identifican los distintos *stakeholders* que pueden influir positiva o negativamente sobre un proyecto turístico local.

En tercer lugar, a partir de la revisión bibliométrica realizada presentada en el Anexo A, se evidencia una brecha de conocimiento sobre el tema. Las búsquedas de información para los últimos cinco años con los términos técnicos *strategic planning*, *tourism project*, *emerging countries* y *system approach* en *Scopus* y en *Google Scholar* no arrojaron estudios relevantes. Por tanto, este estudio brinda la oportunidad a futuros investigadores de explorar perspectivas novedosas en la planificación estratégica de proyectos turísticos en países emergentes, haciendo hincapié en la aplicación de un enfoque sistémico.

La adopción de dicho enfoque permitiría a futuros investigadores analizar la interacción y el impacto de diversos factores relevantes para un proyecto turístico, como la situación económica local, el contexto social, la sostenibilidad ambiental y la participación ciudadana, aspectos clave en el éxito de la planificación de este tipo de proyectos. Este enfoque integral posibilita una comprensión integral de las dinámicas involucradas, facilitando el desarrollo de estrategias más eficaces y sostenibles.

Además, abordar la planificación estratégica en el contexto de países en desarrollo incorpora una perspectiva de complejidad, fundamental en sectores dinámicos como el sector turismo, algo importante para poder enfrentar mejor los desafíos específicos y aprovechar las oportunidades singulares que plantea cada contexto. Por tanto, investigaciones posteriores podrían profundizar en la adaptación de enfoques estratégicos a las circunstancias particulares de estos países, abordando posibles obstáculos y aprovechando los recursos locales para impulsar el desarrollo turístico de manera sostenible.

Finalmente, esta investigación aportará en la formulación de un modelo de planificación estratégica que sirva de base para la formulación de lineamientos para la mejora de la planificación del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” y otros proyectos turísticos. La gestión del destino turístico es fundamental en el desarrollo de una región, pero para tener un adecuado posicionamiento es necesario gestionar el recurso de acuerdo a un sistema lógico, efectivo y viable que maximice su resultado (Melgarejo et al., 2018). En esa línea, se plantea un conjunto de recomendaciones para cada una de las etapas del modelo de planificación, en función de las debilidades y oportunidades identificadas.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la presente investigación, el cual se ha dividido en cuatro secciones. En la primera sección, se aborda el turismo como sistema, para lo cual se conceptualiza la definición de turismo y destino turístico, y se examinan los enfoques del turismo y el sistema turístico. En la segunda sección, se introduce el concepto de planificación estratégica del turismo, qué se entiende por *stakeholders* en dicha planificación y se describen algunas investigaciones empíricas sobre el tema. La tercera sección presenta modelos de planificación estratégica aplicables a proyectos turísticos. Finalmente, en la cuarta sección se señalan las herramientas de gestión estratégica esenciales para el análisis contextual del macro y micro entorno.

### 1. El turismo como sistema

Esta sección inicia con una explicación sobre qué se entiende por turismo con el fin de presentar la definición que se utilizará en el presente trabajo. Asimismo, se resalta la definición de destino turístico y sus principales elementos. Luego, se presentan cuatro enfoques de turismo: económico, de cambio, sociocultural y sistémico. Este último enfoque es seguidamente abordado con mayor profundidad.

#### 1.1. ¿Qué se entiende por turismo y destino turístico?

El turismo, según Hunziker y Krapf, es “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (1942, p.21). Posteriormente, se lo ha definido como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (Organización Mundial de Turismo, 1994, p.9). A partir de dichas definiciones se resalta que el turismo, en su forma básica, está directamente relacionado con las actividades que realiza una persona durante su viaje a un lugar que no es su residencia habitual.

Ibañez y Cabrera (2011) precisan que las actividades que realiza el turista en el destino elegido no deben ser lucrativas ni remuneradas y deben ser por un plazo determinado de tiempo. De la Torre (2004) hace énfasis en que el turismo consiste en un desplazamiento temporal, mientras que Ibañez y Cabrera (2011) son más específicos al referirse a viajes por un periodo mayor a 24 horas y menor de 180 días.

Fuller (2008) enfatiza que el turismo consiste en dirigirse hacia un destino turístico desde la residencia frecuente con un desplazamiento por un tiempo determinado que no sea lucrativo. De hecho, este autor hace la precisión de que el turista no es un migrante sino una

persona que visitará un destino turístico y retornará a su punto de partida. Además, menciona otros elementos como el carácter voluntario, el consumo y la experiencia agradable como consecuencia de la ruptura con lo cotidiano.

Según las concepciones previamente mencionadas, en el contexto de este estudio, se conceptualiza el turismo como el acto voluntario de desplazamiento de un individuo, denominado turista, desde su lugar de residencia habitual a un destino geográficamente distinto, con una duración de estancia que no excede un período de un año. En dicho destino, el turista tiene acceso a una gama de productos y servicios disponibles para satisfacer sus necesidades y participar en actividades no orientadas a la obtención de beneficios económicos.

A su vez, Barrado (2004) propone que el destino turístico puede ser entendido como producto o territorio. Es un producto turístico en cuanto se origina debido a la imperativa inclinación del turista hacia la visita de un sitio con la finalidad de efectuar adquisiciones, o se trata de una amalgama de bienes y servicios englobados en un ámbito geográfico delimitado (pp.51-52). Un destino turístico es “un conglomerado de productos turísticos individuales, tangibles e intangibles, que se sitúa en un lugar geográfico determinado y que ofrece una experiencia integrada a los turistas” (Lopez & Lopez, 2007, p.72).

El destino turístico se caracteriza por llevar a cabo actividades que suscitan el interés de los viajeros, impulsándolos a desplazarse hacia un área geográfica particular que proyecta la expectativa de proporcionar una experiencia de viaje inolvidable vinculada al entorno (Olguín & Cuevas, 2016, p.97). Anholt (2008) comenta que un destino turístico debe posicionarse con una ventaja competitiva que lo destaque respecto a otros destinos que genere satisfacción y fidelidad del turista. Asimismo, debe concebirse con una imagen real, pues no se debe generar información errónea que conlleve a una imagen negativa del mismo debido a la insatisfacción del visitante cuando llegue al destino turístico.

Según diversos autores, un destino turístico posee las siguientes características (Servicio Nacional de Turismo, 2016):

- Entidad o conjunto que engloba una diversidad de recursos turísticos e instalaciones, dando lugar a la conformación de un sistema.
- Puede coincidir con los límites establecidos por la administración territorial; por lo tanto, es esencial que colaboren en la planificación y administración de la región, ya que la falta de cooperación puede dar lugar a incongruencias entre la oferta y la demanda que pueden afectar adversamente el funcionamiento efectivo del destino.
- La permanencia del turista se concibe como una vivencia integral, lo que implica la necesidad de combinar servicios y productos de manera sinérgica con el fin de atender

de manera completa al visitante.

Además de ello, desde un enfoque del destino como sistema se afirma lo siguiente respecto al destino turístico:

subsistema formado por elementos espaciales (recursos territoriales, infraestructuras, etc.), administrativos (legislación, políticas), y productivos (factores y recursos de producción, agentes, inversión, etc.); así como por el conjunto de sus interrelaciones y los efectos que producen, que son fundamentalmente sectoriales (unos bienes y servicios producidos y consumidos in situ) y geográficos (nuevas realidades paisajísticas, cambios en las relaciones territoriales previas, percepción del territorio, imágenes, etc.) (Barrado, 2004, p.56).

El Servicio Nacional de Turismo también señala “los elementos básicos que conforman un destino: atractivos turísticos, infraestructura, servicios turísticos y de apoyo, capital humano del sector turístico, planificación y gestión del destino, e imagen” (SERNATUR, 2016). Estos elementos se detallan a continuación.

El primer elemento hace referencia a aquello que constituye una motivación importante para que un visitante decida ir al lugar en el que se encuentra ubicado. Los atractivos turísticos se dividen en seis categorías: i) sitios naturales; ii) folklore (manifestaciones religiosas, música y danza, artesanías, comidas típicas, grupos étnicos, entre otros); iii) museos y manifestaciones culturales históricas; iv) realizaciones de técnicas contemporáneas (obras y manifestaciones técnicas actuales); v) acontecimientos programados (eventos organizados, actuales o tradicionales); y vi) lugares de esparcimiento (espacios urbanos estructurados en función de atractivas propuestas de entretenimiento como casinos, parques temáticos, centros comerciales, entre otros).

El segundo elemento desempeña una función crítica en la competitividad del lugar de destino, ya que simplifica la entrada al territorio en cuestión y su preparación, lo cual viabiliza la ejecución de una variedad de actividades económicas y productivas. En consecuencia, resulta de suma importancia, de acuerdo al tipo de destino turístico, contar con las condiciones generales relacionadas con infraestructura, servicios esenciales, sistemas de transporte, redes viales y servicios comerciales, a fin de satisfacer los requerimientos fundamentales tanto de los residentes locales como de los visitantes.

El tercer elemento, que abarca los servicios turísticos y de respaldo, abarca todas las facilidades que son directamente solicitadas y utilizadas por el turista durante su viaje, incluyendo aspectos como el alojamiento, la gastronomía, el transporte, los guías turísticos, y las agencias de viajes, entre otros. Asimismo, los servicios de respaldo, tales como la seguridad, la atención médica y los sistemas de emergencia, se erigen como un suplemento esencial y requerido para garantizar la operación normal de la actividad turística y representan un componente fundamental para asegurar la continuidad del destino turístico.

El cuarto elemento, capital humano, se refiere a las personas con un rol directo o indirecto en la provisión de servicios turísticos. Garantizar una experiencia positiva para el turista y fomentar la lealtad hacia el destino son objetivos fundamentales. Este factor implica reconocer que, a pesar de que los turistas puedan disfrutar de servicios de manera individual (como tours, comidas y alojamiento, entre otros), al finalizar su viaje y regresar a su lugar de origen, evaluarán y percibirán el destino como un todo. Por tanto, cada lugar visitado debe contar con un personal capacitado y altamente competente para que el destino se corresponda con la imagen proyectada y supere las expectativas de los turistas.

El quinto elemento, referente a la planificación y administración del destino, adquiere una importancia crítica, dado que la carencia de una planificación y gestión conjunta entre los sectores público y privado en un destino puede conllevar repercusiones adversas tanto en el ámbito económico del turismo como en la percepción que los visitantes tienen del lugar. La planificación turística se configura como una herramienta estratégica que establece las directrices generales para el desarrollo turístico de un territorio específico en un marco temporal prolongado, con el propósito de prevenir potenciales desafíos ambientales, económicos y socio-culturales, involucrando activamente a los actores clave, tanto de naturaleza pública como privada, en el destino turístico.

Por último, la imagen, el sexto elemento, aborda los atributos distintivos de un destino turístico, que pueden ser encapsulados mediante una expresión o símbolo característico. Un aspecto vinculado es la "identidad local", que se refiere a la forma única en que los residentes de la región se manifiestan y se definen, resultado de su historia, su entorno, su sociedad y su contexto. Además, es fundamental coordinar recursos y servicios en consonancia con la imagen proyectada, con el propósito de crear una experiencia turística sumamente envolvente, participativa y personalizada, con el fin de suscitar emociones y vivencias inolvidables en los visitantes que exploran el destino turístico.

## **1.2. Enfoques del turismo**

El turismo genera un impacto en diversos rubros y contribuye a la puesta en marcha de múltiples planes, programas y recursos, tanto públicos como privados. En un futuro ideal,

el turismo debería transformarse en un catalizador para el progreso integral de la sociedad (Guerrero & Ramos, 2014). En esa línea, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú reconoce que “el turismo se ha convertido en uno de los principales motores de crecimiento y desarrollo económico” (2020, p.6). Además de ello, los enfoques actuales hacen referencia a que el turismo genera impactos en la economía, el medio ambiente, la comunidad local de las zonas visitadas y en los turistas (Naciones Unidas, 2010). De este modo, desde un enfoque económico, el turismo está directamente relacionado con la economía de la zona, al ser un medio que genera el crecimiento y desarrollo con una oferta de bienes y servicios que los visitantes demandan a través de las actividades turísticas que realizan durante su estadía.

Desde un enfoque de cambio, Fuller (2008) menciona que el turismo es un fenómeno que produce cambios significativos en el lugar que recibe a los turistas, pero también en éstos. El turismo es sensible frente a los cambios del entorno sobre el cual se desarrolla y, además, es un fenómeno en constante evolución (MINCETUR, 2020). Sancho (2019) agrega que actualmente existen cinco factores del cambio que impactan directamente en el sector turístico.

El primer factor es el consumidor, pues afirma que se están produciendo cambios en las sociedades respecto a su estructura, valores, estilos de vida, niveles de ingreso y tiempo libre, lo cual genera que los consumidores posean deseos y necesidades nuevos y distintos. Como segundo factor se encuentra el operador turístico, quien debe adaptarse a las necesidades cambiantes del turista. El tercero es la tecnología, la cual tiene cada vez mayor uso en la industria turística a partir de los cambios anteriormente mencionados. El cuarto es la gestión, pues todas estas transformaciones han creado nuevas formas de gestión y producción enfocadas en la sobrevivencia y desarrollo del mercado. Finalmente, el quinto factor es el entorno que influye sobre el turismo (pp.385-390).

Por estos motivos, es de gran relevancia proporcionar productos y servicios en la industria turística que sean coherentes con las demandas emergentes de los visitantes y las condiciones ambientales actuales. La oferta turística no debe ser estática sino dinámica, y debe considerar los cambios actuales a fin de satisfacer las nuevas necesidades. Tal como menciona el MINCETUR (2020), las organizaciones que ofrecen productos turísticos deben adaptarse y crear experiencias a través de propuestas innovadoras que generen vínculos, satisfagan las necesidades de los turistas, promuevan aprendizajes, sensibilicen al viajero y, sobre todo, generen recuerdos inolvidables.

Por otro lado, el turismo implica el traslado de individuos a destinos distintos de sus lugares de residencia, lo que conlleva la superación de barreras culturales, la creación de

lugares de interacción y la promoción de relaciones entre regiones, economías divergentes e identidades y culturas diversas. A partir de ello se puede entender al turismo como un fenómeno sociocultural (Fuller, 2008). Desde este enfoque, el turista tiene la oportunidad de familiarizarse con una cultura distinta, experimentar una vivencia enriquecedora y formar parte de un entorno intercultural que le posibilita apreciar la cultura y el estilo de vida de una sociedad ajena a la suya. La actividad turística involucra una interacción entre los turistas y los residentes del lugar que visitan (Varisco, 2013), en especial cuando los turistas deciden no solo visitar un lugar distinto sino también visualizar y ser partícipe de la cultura que visita.

Respecto a la perspectiva del turismo como un fenómeno sociocultural, se valida lo siguiente:

A partir de la década de los ochenta se produjo un despertar de la conciencia ecológica (el planeta tiene recursos limitados que hay que conservar) y de la conciencia cultural (la diversidad cultural debe ser respetada). Ello implica nuevas relaciones entre la actividad turística y el entorno natural y sociocultural de las comunidades receptoras. Los viajeros ya no son tropas de hedonistas, ahora son ciudadanos preocupados por el medio ambiente, interesados por las culturas anfitrionas, y demandan actividades y experiencias que les permitan “acercarse” más al ambiente y a la gente en sus destinos (Fuller, 2008, p.33).

De lo mencionado se desprende que en un destino turístico existe una interacción esencial entre dos actores principales: el turista y los residentes del lugar que se visita. Por tanto, el turismo permite que las comunidades receptoras puedan compartir su cultura y tradiciones con los turistas que los visitan.

En esa línea, también se detalla lo siguiente:

El turismo es una actividad humana que conlleva el deseo de satisfacer diversas motivaciones del turista, las cuales son variadas y sobre todo de carácter personal. Ante ello el sistema turístico debe trabajar por cumplir de manera personalizada y específica dichas necesidades. Lo que conlleva que el turismo sea diversificado, específico, social, económico y

humano. Los desplazamientos humanos le ceden al turista la posibilidad de deleitarse en su travesía de numerosos paisajes, creando en él diversos eventos en la conformación de nuevas experiencias de orden turístico. Por lo que para lograr hacer turismo se debe contar con expectativas, deseos, anhelos, y sobre todo con la necesidad imperiosa de vivir situaciones de vida, cultural, social, fuera de su contexto habitual (Guerrero & Ramos, 2014, p.32).

Se infiere entonces que el turismo es una actividad que dinamiza la economía local mediante la oferta de productos y servicios, que es influenciada por los cambios del entorno y que a su vez influye en el destino elegido por el turista, y que involucra una interacción entre los turistas y la comunidad receptora en la cual se comparten aspectos culturales.

Campodónico y Chalar (2017) consideran que el turismo representa un fenómeno integral, multifacético y de naturaleza compleja, resultado de la interacción entre diversos agentes, contextos espacio-temporales, estímulos y niveles de actividad (p.467). Asimismo, Varisco (2013) enfatiza el enfoque sistémico del turismo, con énfasis en la relación dinámica entre la demanda, infraestructura, oferta turística, superestructura y la comunidad receptora. Este enfoque será desarrollado en el siguiente apartado.

### **1.3. El sistema turístico**

Para entender en qué consiste un sistema turístico, se debe comprender qué es un sistema. Parra menciona que es “un conjunto de elementos en interacción donde la modificación de uno de ellos afecta al todo y donde se postula que no es posible conocer la parte sin una referencia a la totalidad, al tiempo que el conjunto así formado no coincide con la mera suma de sus partes” (1981, p.79). Se refiere a un conjunto de componentes o elementos interrelacionados que constituyen un sistema integral y complejo (Issitt, 2020). Chiavenato (2004) define a un sistema como un conjunto de elementos que mantienen una interdependencia y una interacción mutua, o una agrupación de unidades que se unen para constituir un sistema organizado con un propósito o finalidad específica.

El resultado conjunto de estos elementos supera la suma de los resultados que podrían obtenerse si funcionaran de manera independiente. Esta definición plantea una aproximación holística que concibe a los sistemas como entidades completas, y que trasciende el enfoque mecanicista que analiza sus componentes por separado (Issitt, 2020). Bosch y Merli (2018) identifican tres condiciones esenciales que definen las características de los sistemas (p. 11):

- La conducta integral del sistema se ve influenciada por las repercusiones generadas por la conducta de cada componente.
- Las consecuencias en el conjunto, como resultado de la actuación de cada componente, presentan una mutua dependencia.
- Los componentes del sistema están intrínsecamente ligados en su capacidad para formar agrupaciones independientes debido a las interconexiones que existen, ya que cada componente ejerce un impacto sobre la conducta global del sistema.

En línea con lo mencionado, se entiende por sistema turístico al “conjunto de elementos que componen el turismo como un todo interrelacionado y su referencia espacial en destinos concretos, permite describir los aspectos más relevantes de la oferta y demanda turística, y lo que puede resultar más relevante, la relación de estos subsistemas con el contexto” (Varisco, 2013, p.65). Entonces, se puede confirmar que el turismo se presenta como un sistema identificable, autónomo y congruente, lo cual facilita el análisis, la caracterización y la identificación de relaciones causales y efectos tanto internos como en su relación con el entorno (Bosch & Merli, 2018).

Monterrubio realiza la siguiente precisión respecto al turismo como sistema:

“El turismo, más allá de sus tradicionales concepciones de carácter industrial y recreacional, abarca un amplio número de elementos que se interrelacionan entre sí y que impactan muchas otras dimensiones de la vida del ser humano. Los académicos del turismo han coincidido ampliamente en la propuesta de los elementos partícipes del sistema turístico; entre ellos se han ubicado repetidamente la demanda, la oferta, la industria turística, la región generadora, el destino, ruta en tránsito, y por supuesto la comunidad receptora” (2009, p.6).

Pulido y López (2013) mencionan que, para alcanzar una planificación efectiva de un destino turístico en particular, es esencial que todas las entidades públicas y privadas se involucren de manera conjunta y participativa, compartiendo una visión unificada y un objetivo común en la promoción y el desarrollo de una actividad turística específica. Sancho (2019) identifica cuatro elementos a tener en cuenta desde un enfoque del turismo como sistema (p.47):

- El espacio geográfico constituye el entorno físico en el cual se produce la convergencia o interacción entre la oferta y la demanda, y donde se ubica la población

residente. Aunque la población residente en sí misma no constituye un elemento turístico, puede desempeñar un papel significativo en la cohesión o disgregación del ámbito turístico.

- La demanda se compone del conjunto de consumidores o posibles consumidores de productos y servicios relacionados con el turismo.
- La oferta abarca el conjunto de productos, servicios y organizaciones que participan activamente en la experiencia turística.
- Los operadores del mercado son aquellas entidades y organismos cuya función primordial es facilitar la interacción entre la oferta y la demanda. Esto incluye a agencias de viajes, empresas de transporte regular, así como entidades tanto públicas como privadas que, a través de su labor profesional, desempeñan un papel fundamental en la planificación y promoción del turismo.

En ese sentido, el turismo es un sistema que contiene subsistemas con objetivos convergentes, con actividades que influyen entre sí, y que se desarrollan en un mismo entorno (Guerrero & Ramos, 2014, pp.66-67). Además, la conceptualización del turismo como un sistema no se limita a una mera exposición de la situación; en cambio, se constituye como un enfoque dinámico e interpretativo. En consecuencia, implica un método para abordar, comprender y explicar la naturaleza del destino turístico bajo análisis. Esto resulta fundamental para comprender un todo articulado que a la vez tiene componentes heterogéneos (Bosch & Merli, 2018, p.10).

Vogeler y Hernández (2000) consideran que el turismo es un sistema conformado por dos tipos de agentes: empresarial (proveedores finales e intermediarios) e institucional (organismos e instituciones públicos, privados y mixtos, y asociaciones de tipo empresarial y profesional). Desde el enfoque sistémico, la interacción y colaboración de estos actores resulta en la fomentación de la demanda en ámbitos locales, la establecimiento y sustentación de destinos turísticos, la concepción y promoción de productos turísticos vinculados a dichos destinos, así como en una mayor comprensión de la actividad turística a través de la producción de datos estadísticos y reportes especializados en el sector.

El enfoque sistémico es importante y útil pues permite explorar el entorno, ampliar el análisis externo, facilitar procesos de revisión dinámica, identificar los distintos impactos de la toma de decisiones dentro de los subsistemas, definir lineamientos para obtener resultados convergentes, y contribuir a alcanzar los objetivos del sistema en su conjunto (Guerrero & Ramos, 2014). Este enfoque permite entender “el turismo como un conjunto amplio de actividades y actores interrelacionados, a la vez que pone de manifiesto las repercusiones, positivas o negativas, que puede generar en un territorio concreto” (Varisco, 2013, p.65).

Leiper (1993) afirma que “el enfoque sistémico se revela como una metodología particularmente útil para la comprensión de realidades complejas como el fenómeno turístico; y más aún al tener en cuenta el valor de la teoría general de los sistemas para destacar las interacciones entre los elementos de un sistema; ya que en la actividad turística los procesos de interacción y cooperación resultan vitales para su buen funcionamiento” (citado en Cobo et al., 2009, p.424). Varisco (2013) añade que el enfoque sistémico es importante para el análisis exhaustivo del sector turístico, abarcando aspectos como su organización, la interacción con el entorno en el cual se desenvuelve, y su contribución a la mejora de la calidad de vida de los *stakeholders* involucrados.

Entonces, para un correcto análisis contextual resulta imprescindible que se realice la investigación a profundidad a partir de los elementos propuestos desde un enfoque sistémico de turismo: demanda, oferta, espacio geográfico y operadores del mercado (Sancho, 2019). Asimismo, es necesario considerar las perspectivas de la gestión turística de los dos agentes del sistema turístico: empresarial (proveedores finales e intermediarios) e institucional (organismos e instituciones públicos, privados y mixtos, y asociaciones de tipo empresarial y profesional) (Vogeler & Hernández, 2000). Además de ello, como se verá a continuación, también es fundamental elaborar una planificación estratégica con el propósito de obtener una perspicaz y minuciosa comprensión de todos los elementos que podrían influir en el progreso de un destino turístico.

## **2. Planificación estratégica del turismo**

Esta sección aborda la importancia de la planificación estratégica en el sector turístico a partir de diversos enfoques. Se enfatiza la necesidad de adoptar un pensamiento estratégico para enfrentar la competitividad del mercado turístico y maximizar los efectos positivos de esta actividad económica. En esa línea, el enfoque integral en el análisis de la planificación estratégica del turismo implica un estudio exhaustivo que abarca la consideración del entorno y actúa como un instrumento de coordinación para los diversos agentes que lo componen.

### **2.1. Definición de la planificación estratégica del turismo**

En el sector turístico, la planificación estratégica cumple un rol crucial, ya que este se caracteriza por los cambios constantes y el desconocimiento de lo que podría ocurrir en el futuro. Este nivel de incertidumbre plantea un desafío significativo, ya que tanto los elementos externos como internos ejercen una influencia directa sobre el rendimiento de un destino turístico (Crespo & Soria, 2019).

En general, si bien se habla de la gestión estratégica y de la planificación de destinos turísticos, Edgell y Swanson (2008) argumentan que las entidades involucradas deben

adoptar un enfoque estratégico a fin de asegurar la competitividad del destino turístico y mitigar los cambios del entorno. Esto implica la formulación de metas pragmáticas que consideren los intereses de la comunidad local y los efectos derivados de la actividad turística, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad del recurso turístico.

La planeación estratégica se puede aplicar en diferentes rubros empresariales, ya que ayuda a optimizar y hacer más efectivos y sostenibles los planes de acción (Contreras, 2013). Con esto se consigue maximizar los efectos positivos de la actividad económica realizada. D'Alessio (2008) agrega que la planificación y administración estratégica forman parte del proceso de determinar la dirección a largo plazo de una organización. En ese sentido, durante el proceso de formulación estratégica se debe asumir, suponer y pronosticar el futuro de la organización basándose en un análisis integral de la situación.

La planificación estratégica representa una disciplina dentro del campo de la gestión estratégica que exige un análisis integral y se encuentra influenciada por el contexto en el que operan las organizaciones objeto de estudio. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2004), la planificación estratégica en el ámbito del turismo, ya sea a nivel internacional, nacional o local, desempeña un papel esencial en la consecución del éxito en la promoción, administración y supervisión de esta actividad.

Hernández et al. (2017) consideran que con una adecuada integración con el entorno y con una mejora continua como base del cambio, la innovación y la gestión administrativa tienen un impacto y resultado positivo en el proceso de planificación estratégica del turismo (p.20). De acuerdo con Bravo (2017), la planificación estratégica en el campo del turismo se refiere al proceso de unir recursos y servicios turísticos de una zona específica con el propósito de crear productos basados en la identidad y excelencia del destino turístico. Este enfoque busca mejorar la colaboración entre los actores involucrados, la satisfacción de la demanda y el desarrollo socioeconómico del territorio.

Solsona (2009) menciona que la planificación estratégica en el ámbito del turismo es un procedimiento en el que se ordena, relacionan e integran los distintos componentes de un destino turístico potencial, que abarcan los recursos atractivos, la infraestructura, y los servicios, entre otros elementos. Esta aproximación se centra en ajustarse a las tendencias del mercado y demandas de los consumidores. La implementación de estrategias desempeña un rol esencial en este proceso, ya que contribuye a mitigar la influencia de factores internos (atracción de la región como destino y la percepción del lugar) y externos (condiciones políticas, sanitarias y económicas del destino turístico).

Además, la planificación estratégica se caracteriza por la definición de objetivos, estrategias y políticas de la organización, así como la formulación de planes que aseguren su

ejecución y cumplimiento. Asimismo, en este procedimiento se determina el tipo de planificación necesaria, cuándo y cómo se debe llevar a cabo, quiénes serán los responsables de su ejecución y cómo se gestionarán los resultados obtenidos (Bojórquez & Brito, 2013).

Rajasekar, a su vez, afirma que la planificación estratégica en el ámbito del turismo establece el fundamento primordial para la elaboración de metas y estrategias a nivel organizacional, y apoya en la configuración de una organización ante la demanda, por lo que la misión debe mostrar las expectativas e intereses cambiantes de los *stakeholders* (2013). Por tanto, la misión comunica qué es importante para la organización (Case et al., 2012).

Respecto a la composición de la misión como parte de este proceso, Pearce y David (1987) proponen ocho elementos esenciales para definirla: especificación de los clientes y mercados objetivo, identificación de los principales productos/servicios, especificación del ámbito geográfico, identificación de las tecnologías principales, expresión del compromiso con la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, especificación de los elementos clave de la filosofía de la empresa, identificación del autoconcepto de la empresa, e identificación de la imagen pública deseada de la empresa.

En cuanto al propósito, es una primera declaración del problema que una organización busca resolver al mismo tiempo que sea rentable para sus partes interesadas, y que a la vez comunica de qué trata el negocio y a quién se procura beneficiar (Gulati, 2022). Heukamp afirma que un propósito debidamente establecido se caracteriza por ser una meta ambiciosa y pertinente dentro del contexto de la empresa, ser ampliamente reconocido y compartido por los distintos *stakeholders*, y ser cuantificable (2020).

Respecto a los objetivos, Steiner (2017) propone diez criterios para la determinación de objetivos: conveniencia (apoyan y dirigen el propósito organizacional), mensurabilidad en el tiempo (medibles), viabilidad (realistas y prácticos), aceptabilidad (aceptados por la organización), flexibilidad (modificables ante cambios), motivación (alcanzables), comprensibilidad (claros y sencillos de entender), compromiso (involucramiento en la determinación), participación de los miembros de la organización (responsables de lograr el objetivo son parte de su definición) y vinculación (enlazados con los requerimientos de la organización).

En cuanto a las estrategias, estas deben tener, según Arce, las siguientes características: servir como medios o métodos que habiliten el logro de los objetivos, considerando que los objetivos representan los fines y las estrategias son los recursos que permiten alcanzarlos; deben orientarse a alcanzar los objetivos de la manera más eficiente, empleando la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible; han de ser de comprensión clara y accesible para todos los involucrados; deben estar en consonancia y

armonía con los valores, principios y cultura de la empresa; considerar de manera adecuada la capacidad y los recursos disponibles en la empresa; han de presentar un reto significativo para la organización; y han de ser ejecutables en un plazo de tiempo razonable. Estas estrategias pueden utilizarse con el propósito de aprovechar oportunidades que surjan en el entorno del sector, enfrentar amenazas del entorno (neutralizando o contrarrestando las estrategias de la competencia), capitalizar o reforzar las fortalezas o ventajas competitivas de la organización, y abordar las debilidades de la misma (2010).

En suma, se puede sostener que la planificación estratégica del turismo es un instrumento imprescindible para un nuevo destino turístico, pues ayuda a crear mecanismos de prevención ante situaciones adversas y de acción ante situaciones con oportunidad de crecimiento. Asimismo, se encarga de identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, sin dejar de lado los atributos particulares que destacan el nuevo destino. Finalmente, el objetivo final de esta planificación consiste en ofrecer una comprensión precisa del estado actual del destino bajo análisis, así como de las medidas que deben ser sugeridas para satisfacer las demandas, prever las transformaciones y realzar la posición en relación a la competencia. Para ello, es necesario identificar a los diversos *stakeholders* que intervienen en el destino e influyen de manera directa en el proceso de desarrollo.

## **2.2. Stakeholders de la planificación estratégica del turismo**

La planificación estratégica de un nuevo destino turístico incluye las complejas y diversas relaciones entre los *stakeholders* involucrados que puede provocar problemas de coordinación y coherencia en caso no se haya hecho un estudio previo al respecto (Shaadi et al., 2018). En efecto, se ha observado una tendencia creciente en la planificación estratégica del turismo que concede prioridad a los múltiples *stakeholders* que participan o son susceptibles de ser impactados por la actividad turística.

El término *stakeholder* se refiere a los individuos o conjunto de individuos que pueden experimentar impacto derivado de las acciones y metas de la entidad y, por lo tanto, se perciben como una componente fundamental que debe ser considerada en el proceso de planificación estratégica (Parmar et al., 2010). De manera más específica, el término se describe como el grupo de personas o el individuo que, de manera voluntaria o no, influyen en la habilidad y las oportunidades de la organización para generar riqueza, y que, en consecuencia, son susceptibles de obtener beneficios potenciales y/o de asumir riesgos (Morales & Hernandez, 2011).

Rowley (1997) entiende a los *stakeholders* como grupos o personas que tienen una influencia en el contexto organizacional con la finalidad de atender sus objetivos e intereses. Clarkson (1995) clasifica a los *stakeholders* en primarios y secundarios. Por un lado, los

primarios se identifican como aquellos de vital importancia para la supervivencia de la entidad, en este contexto, del destino turístico. Por otro lado, los secundarios desempeñan una función crítica en el establecimiento de la confianza y la aprobación de la actividad planificada.

Considerando las definiciones mencionadas anteriormente, puede afirmarse que es difícil definir quién es o no un *stakeholder* sin antes conocer los objetivos de la organización y cómo es que esta se involucra en el entorno. Debido a ello, en la presente investigación, se entenderá por *stakeholders* a aquellos actores del sistema en el cual se desarrolla una organización, empresa, proyecto u otra iniciativa, los cuales influyen de manera directa e indirecta en sus actividades, y, que se benefician o perjudican a partir de estas.

Según Freeman (2010), la relación entre los *stakeholders* y una determinada iniciativa se puede abordar mediante el entendimiento de los tres niveles de los procesos de gestión de esas relaciones: el nivel racional, el nivel procesal y el nivel transaccional. El primer nivel, racional, se debe entender y comprender quiénes son los *stakeholders* que participan y cuáles son sus intereses. En el nivel procesal se debe entender los procesos organizacionales que se van a utilizar, ya sea de manera explícita o implícita. Finalmente, en el nivel transaccional se debe considerar el conjunto de interacciones y cambios mutuos entre la organización y sus *stakeholders*.

En suma, los *stakeholders* son capaces de influir en el destino turístico e, incluso, en estos últimos años se ha reconocido que constituyen un elemento de creciente relevancia en el desarrollo del proceso de planificación de un destino turístico. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la identificación de los *stakeholders* está estrechamente enlazada con la aplicación de un modelo de gestión estratégica y con las particularidades de la organización y el entorno en cuestión.

Es importante identificar a los *stakeholders* que son parte de la planificación estratégica. Por un lado, Krick et al. (2005) plantean que, dado que entre los *stakeholders* y la empresa existe una relación, se los puede identificar de acuerdo al tipo de relación que estos tienen y que puede darse en varias dimensiones: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

En primer lugar, la responsabilidad abarca a todos los involucrados (personas, organizaciones, entre otros) que van a tener responsabilidades legales, financieras y operativas en relación con el proyecto. En segundo lugar, cuando se habla de la dimensión por influencia, esto incluye a las entidades o personas que tienen la capacidad de influenciar en beneficio de la empresa o proyecto. En tercer lugar, la cercanía se refiere a todas las personas que interactúan con la organización por la cercanía que tienen a su ubicación o porque dependen directamente de ellas. En cuarto lugar, la dependencia incluye todas las

personas u organizaciones que dependen del proyecto o de la empresa de alguna forma. En quinto lugar, la representación abarca las organizaciones o personas que actúan como intermediarios en nombre de algún grupo o ejercen funciones de representante.

Por otro lado, Mitchell et al. (1997) plantean la identificación de *stakeholders* a partir de tres factores importantes: poder, legitimidad y urgencia. Estos factores son fundamentales para determinar los *stakeholders* que podrían ser afectados por los objetivos y decisiones de la organización. Cuando se habla de poder, es la capacidad que posee el *stakeholder* de influir en el desarrollo del proyecto o el establecimiento de la empresa. La legitimidad se refiere a la impresión de que las acciones realizadas por la entidad son consideradas adecuadas y respaldadas por la sociedad en el contexto en el que la organización o el proyecto se encuentra. La identificación de *stakeholders* que poseen un alto grado de legitimidad resulta fundamental para el mantenimiento de una reputación sólida y una relación positiva con la comunidad.

Finalmente, la urgencia se refiere a la necesidad de atender inmediatamente las expectativas y demandas de los *stakeholders*. Es importante considerar que identificar a los *stakeholders* en caso tengan algún requerimiento urgente puede evitar malos entendidos, conflictos o descontento por parte de ellos.

### **2.3. Investigaciones empíricas previas sobre planificación estratégica del turismo**

El planeamiento estratégico del sector turismo toma en cuenta las particularidades que caracterizan al sector, tales como la estacionalidad de la demanda, la facilidad de entrada y/o salida de los agentes económicos, la interdependencia entre los componentes del sector, el efecto de los eventos externos, y, sobre todo, el impacto en la sociedad (Evans, 2015, pp.50-63).

Las investigaciones identificadas relacionadas con el planeamiento estratégico del turismo se centran en el análisis interno, externo y su influencia en los actores de la zona involucrada. El estudio de González-Mantilla y León (2020) tuvo como objetivo analizar modelos de gestión turística en el Bosque de Piedras de Marahuasi (Perú) y el Parque Estatal Vila Velha (Brasil), e identificar el problema en torno a la gestión del turismo. El marco analítico enfatiza la estructura de la gestión turística y los principales *stakeholders* públicos y privados.

La recolección de información provino de doce entrevistas semi estructuradas a los entes reguladores de la zona. Se obtuvieron datos mediante una investigación realizada durante dos años en Perú y Brasil. Los autores descubrieron que el desarrollo en los destinos turísticos ha experimentado obstáculos, principalmente a causa de factores políticos, tales

como conflictos internos entre las instancias gubernamentales y la dificultad de efectuar mejoras en el estado actual. Se puede inferir que la materialización sostenible del turismo requiere, en última instancia, una estrategia integral de planificación y administración del destino, que incluya la participación activa de la comunidad local.

Alpheaus y Potgieter (2019) realizaron otro estudio para comprender, desde la perspectiva del grupo comunitario, el desarrollo del turismo de la comunidad Bakgatla-ba-Kgafela en Sudáfrica. Este estudio tenía como objetivo principal desarrollar un lineamiento para la gestión estratégica de la relación con la comunidad como parte interesada para el desarrollo del turismo sostenible. La metodología utilizada fueron entrevistas a 6 expertos y encuestas a 800 personas de la comunidad local. Se encontró que la comunidad considera que no se benefician del turismo porque no están involucrados en el proceso de desarrollo turístico local. El estudio afirma también que para un exitoso planeamiento e implementación estratégica turística se requiere un enfoque integral con la cooperación efectiva entre la organización local encargada de la gestión del destino turístico, el gobierno local y los miembros de la comunidad.

Otros estudios se enfocan en los modelos de planificación, los cuales ayudan a garantizar el control y la implementación de las estrategias que se propongan (Dincer et al., 2006, p.208). Carrillo (2021) buscó abordar los paradigmas inherentes al planeamiento estratégico y su pertinencia en circunstancias caracterizadas por la incertidumbre, mediante un análisis exhaustivo de diversos enfoques relacionados con la gestión estratégica. Asimismo, examinó un conjunto de quince modelos de gestión estratégica, específicamente concebidos para su aplicabilidad en las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE). Los resultados obtenidos de esta investigación subrayan la importancia crítica de instaurar y seguir un modelo de planeamiento estratégico que se adecue de manera precisa a las particularidades, metas y coyuntura actual de cada entidad organizativa.

Por último, en la investigación realizada por Ruhanen (2007) se realizó un estudio de las prácticas de planificación estratégica turística para destinos locales en Australia tomando como muestra 125 destinos turísticos locales en Queensland. El objetivo de este estudio fue determinar la convergencia entre la planificación estratégica y el concepto de sostenibilidad dentro del contexto del proceso turístico, con la finalidad de identificar los desafíos inherentes a la gestión del sector turístico en el país de estudio. La metodología empleada en esta investigación se caracterizó por un enfoque cualitativo, en el cual se utilizó el modelo de planificación turística planteado por Simpson (2001) como herramienta de evaluación. Este modelo se enfoca en la sostenibilidad en la planificación turística del destino, mediante la participación y el compromiso de los *stakeholders*.

Respecto a ello, se identificó una carencia de documentos relativos a la planificación estratégica en el contexto de los destinos turísticos, así como una insuficiente consideración de aspectos estratégicos, particularmente en lo que respecta al desarrollo socioeconómico de la región, dado que prevalecía una orientación priorizada hacia el crecimiento turístico motivado principalmente por factores económicos. Este escenario plantea la necesidad de adoptar un enfoque de planificación más estratégico y a largo plazo, orientado hacia la promoción del desarrollo sostenible en el destino turístico, y de alinear los valores y objetivos con la comunidad local para concebir estrategias que se proyecten hacia el futuro.

### **3. Modelos de planificación estratégica**

A continuación, se detalla de manera breve algunos modelos destacados que se usan en la planificación estratégica.

En primer lugar, el modelo de David (2003) se enfoca en objetivos y métodos para la toma de decisiones, sobre cuya base se proponen tres etapas: la formulación, enfocada en desarrollar la misión, la visión y los objetivos a largo plazo; la ejecución, enfocada en iniciar los planes de acción y establecer los objetivos a corto plazo; y la evaluación, enfocada en revisar el desempeño de la estrategia mediante herramientas de medición. En este modelo se utilizan datos tanto cuantitativos como cualitativos relevantes para comprender organizaciones en entornos de incertidumbre.

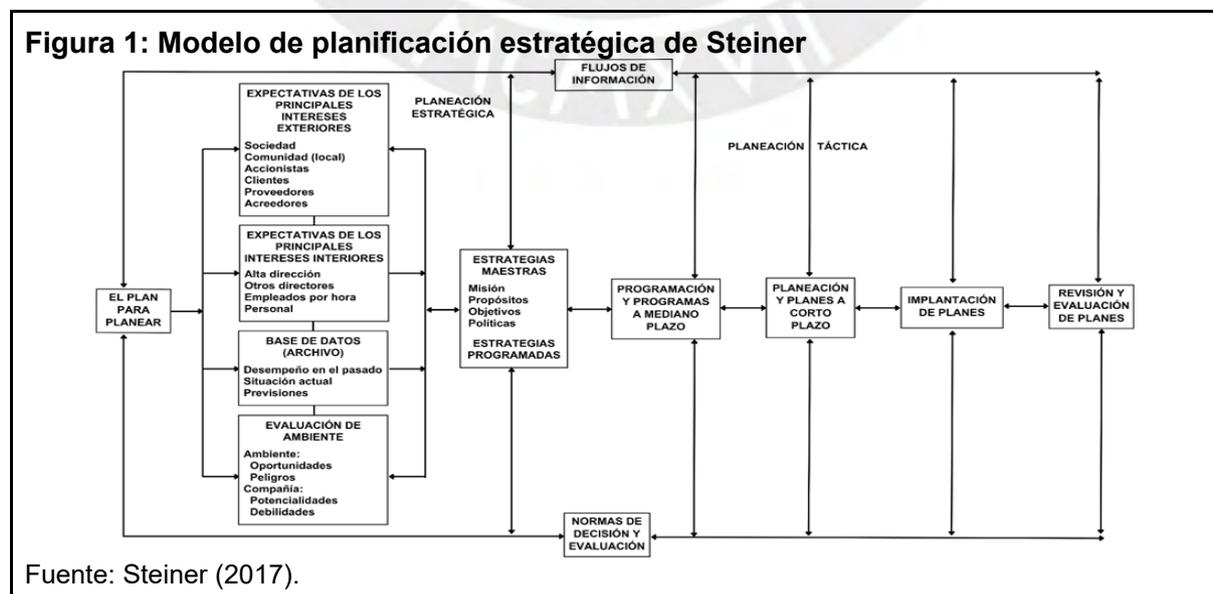
En segundo lugar, el modelo de Kotler y Keller (2012) se enfoca en la identificación de necesidades y deseos del público objetivo, tomando esto como ventaja respecto a la competencia. El autor destaca la planificación mediante unidades estratégicas de negocio y la cartera de productos, pero orientada hacia estrategias a corto plazo. Este modelo se divide en siete unidades de negocio. En primer lugar, se encuentra la misión del negocio. En segundo lugar, está el análisis externo, en donde se revisan las oportunidades y las amenazas, e interno, en donde se examinan las debilidades y las fortalezas. En tercer lugar, se formulan los objetivos y por consiguiente las estrategias. En cuarto lugar, se formulan los programas de acción para que se hagan las implementaciones y las aplicaciones de los programas de acción. Por último, se recibe el *feedback* y se hace un control de los procesos pasados.

En tercer lugar, el modelo de Goodstein et al. (1998) prioriza la planificación táctica de alcance a corto plazo mediante actividades como la búsqueda y definición de valores, la formulación de la misión, la elaboración de estrategias empresariales, la evaluación del rendimiento, el análisis de lagunas o deficiencias, la concepción de planes de acción y medidas de contingencia, y la ejecución de las estrategias. Este enfoque se concentra en la puesta en marcha de estrategias a corto plazo, haciendo hincapié en las decisiones

inmediatas de la organización con el propósito de prevenir posibles consecuencias no deseadas en el futuro. El esquema del modelo comienza con la búsqueda de valores, luego se formula la misión, y después se pasa al diseño de la estrategia del negocio que se integra con los planes de acción. Finalmente, se planean medidas de contingencia y, en caso se necesiten, se implementan.

Los tres modelos antes presentados implican realizar un análisis de los factores internos y externos de una determinada organización. No obstante, su enfoque se centra en el desarrollo con objetivos a corto plazo y hacen énfasis en los cambios actuales, pero no se priorizan los posibles cambios futuros. En este sentido, no se consideran adecuados para investigaciones con una proyección a largo plazo, ya que es imperativo contemplar los escenarios futuros que podrían influir en el avance del proyecto. Es importante incorporar objetivos a mediano y largo plazo, asegurándose así de abordar las eventualidades que puedan surgir a lo largo del tiempo y garantizando la sostenibilidad y adaptabilidad del proyecto durante su vigencia.

Finalmente, el modelo de Steiner (2017) plantea una relación de causa y efecto en la cual la situación presente de la organización va a encadenar el éxito futuro. Este modelo se divide en dos secciones sobre planeación estratégica y planeación táctica. En la planificación estratégica, se busca la mayor cantidad de información, abarcando tanto las expectativas como los intereses, tanto de actores externos como de aquellos internos a la organización. En la planeación táctica se establecen las estrategias maestras de la organización, junto con la planeación de programas a corto y mediano plazo. Por último, se ponen en marcha los planes y se realiza una revisión y evaluación de las estrategias ejecutadas. A continuación, se presenta el esquema de este modelo y se detallan las tres secciones que lo conforman (ver Figura 1):



En este modelo el primer bloque comprende cuatro componentes en la fase de planeación estratégica. Los dos primeros se enfocan en la comprensión de las expectativas de los actores primordiales tanto dentro como fuera de la organización. Las expectativas se refieren al reconocimiento por parte de la entidad organizativa de los intereses que influyen en los recursos, tanto internos como externos, que están a su disposición. En el tercero, denominado base de datos, se busca recopilar información, investigaciones y opiniones pasadas sobre el proyecto y su desempeño. Finalmente, en el cuarto componente, se realiza una evaluación mediante el uso de herramientas estratégicas con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Asimismo, el modelo incluye un segundo bloque referido a la definición de las estrategias maestras y las estrategias programadas. Por un lado, la estrategia maestra incluye la definición de la misión, visión, políticas, propósito y objetivos del proyecto de la organización. Por otro lado, las estrategias programadas se enfocan en la disposición, adquisición y uso de los recursos para un determinado proyecto. Esto permite diferenciar las estrategias a corto y mediano plazo.

A partir de lo que plantea Steiner (2017), se puede decir que para el éxito de una organización se debe analizar el presente y, a partir de ello, establecer estrategias de planificación a través de una serie de procesos. Además, este modelo posibilita la evaluación de las potenciales opciones de planes de acción a futuro y al optar por una de estas alternativas, se establecen como base para determinar las acciones a ser implementadas en el presente.

Cabe destacar que, para la presente investigación, el modelo de Steiner será adaptado y aplicado al proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”. El análisis se enfoca específicamente en el proceso de planificación estratégica aplicable a un proyecto turístico que se encuentra en proceso, por lo que la etapa táctica no puede ser analizada. Por tanto, se abordará la primera etapa del modelo sobre la cual se ejecutarán las acciones tácticas. En ese sentido, el modelo de Steiner resulta particularmente valioso, pues a comparación de otros modelos, se centra en identificar de manera sistémica oportunidades y amenazas futuras, junto con el planteamiento de estrategias para afrontar futuros escenarios de incertidumbre.

#### **4. Herramientas de gestión estratégica**

En la planeación estratégica enfocada al turismo es necesario involucrar varias etapas de análisis y evaluaciones para lograr un conocimiento completo del nuevo destino. Según Bazán (2016), se deben definir herramientas para la elaboración de la estrategia a utilizar como respuesta al entorno. Qehaja et al. (2017) entienden las herramientas de gestión

estratégica como cualquier proceso, conocimiento, táctica o método que se emplea para facilitar la investigación relacionada con la estrategia. Estas se pueden aplicar en varias fases de la planificación estratégica: análisis del entorno, evaluación de las posibles alternativas a emplear e implementación de las estrategias.

Asimismo, implican transformar los enfoques teóricos o utilizar los mejores métodos en una forma práctica que ayude a las diferentes organizaciones a desarrollar su estrategia. En la presente investigación, para la fase inicial del modelo de Steiner, se aplicarán este tipo de herramientas de gestión para realizar la evaluación de los aspectos positivos y negativos del proyecto turístico, así como el análisis de las posibilidades y riesgos inherentes al entorno en el que se desarrollará.

#### **4.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta de uso habitual en la planificación estratégica, con la finalidad de llevar a cabo una evaluación de los elementos externos que inciden en la organización, buscando sacar provecho de las oportunidades y atenuar las amenazas que podrían influir negativamente en el rendimiento de la organización (David, 2003). Este análisis abarca seis factores: político, legal, económico, sociocultural, ecológico y tecnológico.

El factor político-legal se define en función de las interacciones con las entidades gubernamentales, incluyendo leyes, elecciones políticas, entre otras. El económico comprende las tendencias macroeconómicas a nivel mundial que influyen en el desarrollo de una nueva organización. El sociocultural se refiere a la interacción entre la organización, el medio ambiente y el cliente. El ecológico, se relaciona con las medidas que se adoptan para el cuidado del medio ambiente. Por último, el tecnológico corresponde a las innovaciones que impactan de manera positiva o negativa en la organización (David, 2003). Este análisis se aplicará en la primera fase del modelo de Steiner, lo cual resulta importante porque en esta sección se busca identificar los factores del entorno del proyecto turístico.

#### **4.2. Análisis Porter de las cinco fuerzas**

El análisis de las cinco fuerzas, es un modelo estratégico mediante el cual se examina la existencia de fuerzas que conforman la competitividad de la organización dentro de su entorno y la rentabilidad de la misma a largo plazo. Estas fuerzas son: la competencia entre rivales, la capacidad de negociación tanto de proveedores como de consumidores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos alternativos (Porter, 2008).

El poder de negociación de los clientes hace referencia a las condiciones que imponen los consumidores por el volumen y concentración de los mismos, y poseen la capacidad de reducir precios o de negociar. En cambio, el poder de negociación de los proveedores es el

posicionamiento que alcanzan respecto de la organización y, por ello, refleja la capacidad de negociar por el servicio o producto que ofrecen.

Por otro lado, la rivalidad entre los competidores es la fuerza a través de la cual las organizaciones compiten para posicionarse en el mercado. Luego, la amenaza de nuevos entrantes son las barreras que tienen los nuevos ingresantes en el sector. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos comprende aquellos servicios o productos que pueden ser reemplazados por términos de costos, tecnología o innovación (Porter, 2008).

Sobre esta base, se analizarán las cinco fuerzas de Porter en el sector turístico y se determinará la situación del nuevo atractivo turístico local, a fin de poder maximizar los recursos y minimizar los riesgos de ingreso en el sector.

### **4.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una estructura en la que se realiza una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que conciernen a una organización. Esta matriz es una herramienta estratégica de relevancia, ya que posibilita la formulación de cuatro categorías de estrategias: estrategias que se apoyan en fortalezas y oportunidades (FO), estrategias que abordan debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias que afrontan debilidades y amenazas (DA) (David, 2011).

Las estrategias FO permiten emplear las fortalezas internas para poder aprovechar las oportunidades externas del mercado, lo cual es ideal para todas las organizaciones. Las estrategias DO tienen el objetivo de superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Las estrategias FA buscan usar las fortalezas de la organización para reducir y mitigar las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA emplean tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y mitigar las amenazas externas (David, 2011).

En esta investigación se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto futuro. Este análisis se fundamenta en la percepción de los *stakeholders* internos y externos con respecto a las mencionadas categorías cuando el proyecto se encuentre en ejecución. Estos testimonios posibilitan la previsión de debilidades y amenazas, así como la identificación de fortalezas y oportunidades en un proyecto aún no materializado, con el propósito de determinar estrategias que puedan ser implementadas durante su ejecución.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se explica el marco contextual de la investigación, el cual se ha dividido en tres secciones. En la primera sección, el Perú como destino turístico, se hace una caracterización del turismo en el Perú. En la segunda sección, Cajamarca como destino turístico, se hace un análisis situacional de la región, del turismo en la ciudad de Cajamarca y de los *stakeholders* del sistema turístico. Finalmente, en la tercera sección, se describe brevemente el proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” y sus principales *stakeholders*.

### 1. Perú como destino turístico

#### 1.1. El turismo en el Perú

Tener el privilegio de viajar dentro del Perú y vivir la experiencia de estar en un país exuberante cultural y geográficamente permite realizar sueños pendientes, reconectarse con uno mismo, y conocer y revivir una historia con un legado de más de cinco mil años (Barreto et al., 2017). En el 2021 se realizó una investigación sobre la evolución del turismo en el Perú entre los años 2010 a 2020, en la cual se menciona que el sector turístico en el país contribuyó de manera significativa con el crecimiento de su economía. En esos años el turismo receptivo aumentó de manera progresiva en 9% por año, pasando de 2.3 a 4.4 millones de turistas. Asimismo, el turismo logró ser el tercer sector económico más importante después del sector minero y agrícola en la generación de divisas, aumentando estas de manera gradual en un 9.3% anual y alcanzando en 2019 un aproximado de 4,784 millones de dólares (Daries et al., 2021).

En el Perú, según Promperú, existen tres tipos de turismo: el turismo receptivo, el turismo interno y el turismo emisor. El turismo receptivo tiene como mercado meta los países extranjeros como Estados Unidos, Chile, Brasil, Argentina, Colombia, entre otros. Es decir, los visitantes no residentes en el país que viajan dentro del territorio nacional. El turismo interno tiene como mercado meta a las personas que provienen de los departamentos del interior del país, principalmente Arequipa, Lambayeque, Junín, Lima, Piura y La Libertad (2018). Finalmente, el turismo emisor comprende a todos los residentes en el país que deciden viajar fuera del territorio nacional (MINCETUR, 2011).

La demanda turística en el país se concentra principalmente en cinco departamentos: Lima, Cusco, Ica, Áncash y San Martín (ComexPerú, 2022). Como se puede observar en el Anexo B, los destinos turísticos nacionales más importantes son promocionados en mayor intensidad por los diferentes circuitos turísticos ofrecidos por las agencias de viaje. Lima, capital del Perú, es el destino más concurrido y se convierte en el atractivo turístico de conexión hacia todos los destinos nacionales de cualquier parte del país. Luego de Lima, el

destino más concurrido es Cusco por la presencia de una de las maravillas del mundo dentro de su extensión. Este destino comúnmente se conecta con los atractivos turísticos del sur del país. En el norte del país se puede resaltar que hay cinco circuitos turísticos en los que se destacan destinos como Chachapoyas, Cajamarca, Chiclayo y La Libertad.

Respecto a los turistas que visitan el Perú, PromPerú (2019) identificó un perfil del turista tomando en cuenta sus motivaciones, alojamiento, transporte y percepción del viaje con el fin de ayudar a las organizaciones del sector turístico a elaborar estrategias en los destinos turísticos. Por un lado, el turista extranjero, constituido principalmente por *millennials*, visitan el Perú por vacaciones, recreación u ocio. Asimismo, buscan destinos turísticos donde encuentren actividades culturales y que les permita conectar con la naturaleza. Por otro lado, el turista nacional, constituido en su mayoría por jóvenes de la generación *centennial* y *millennial*, viajan dentro del país por motivos de recreación, descanso y ocio. Los turistas nacionales buscan atractivos turísticos económicos que les permita conectar con la naturaleza y que, al mismo tiempo, les proporcionen una variedad de experiencias (PromPerú, 2019).

En conclusión, la industria del turismo desempeña un papel crucial en la promoción del desarrollo económico y es un componente de importancia en la estrategia para combatir la pobreza (MINCETUR, 2016, p.4). Este rol no sería posible sin el apoyo de los organismos nacionales encargados de la gestión del turismo en el país como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y MINCETUR. Gracias a la promoción de programas, campañas y capacitaciones con los gobiernos regionales y locales y con el sector privado, se promueve la difusión del turismo en el país.

## **2. Cajamarca como destino turístico**

### **2.1. Valoración del entorno**

A nivel social, en líneas generales, cabe resaltar que el 64.6% de la población de Cajamarca reside en centros poblados rurales, lo cual equivale al 20.7% del total de personas que viven en centros poblados rurales en el Perú. Además, el 47.1% de la población carece de acceso a un suministro de agua proveniente de la red pública directamente en su lugar de residencia, y el 67.5% no dispone de un sistema de desagüe público dentro de su vivienda. Cajamarca cuenta con menos accesibilidad a servicios de agua y saneamiento mediante red pública que el promedio nacional. Además de ello, la información del censo realizado en el 2017 por la INEI, evidenció que solo el 80,7% del total de viviendas poseen alumbrado eléctrico (INEI, 2018). Asimismo, Cajamarca ha sido parte del primer grupo de regiones con mayor pobreza monetaria entre el 2019 y el 2021, con un nivel mayor al 35% (INEI, 2022).

En este territorio existe una oposición entre quienes están a favor o en contra de los proyectos mineros. Este conflicto se relaciona, por un lado, con las diferencias culturales entre los pobladores locales y los habitantes extranjeros que empezaron a ocupar la ciudad y, por el otro, con la incertidumbre y los resultados ambiguos de la actividad minera en la región (Bury, 2008). De hecho, algunos proyectos mineros han generado movilizaciones ciudadanas y episodios de represión social que, incluso, conllevaron a paralizaciones de actividades mineras y crisis gubernamentales (Pasco, 2019).

En cuanto a la salud, según el Ministerio de Salud (2017) el 73,8% del departamento tiene acceso a algún centro de salud. A nivel departamental, se cuenta con más de 120 establecimientos de salud y más de 700 puntos de atención médica. Por ejemplo, en la ciudad de Cajamarca, hay un hospital, 11 centros de salud y 53 puestos de salud (citado en MINCETUR, 2018, p. 27). No obstante, el sector salud fue gravemente afectado a inicios de la pandemia durante el 2020. Según datos del INEI (2020), la mitad de la población cajamarquina que sufrió malestar o enfermedad no recibió ningún tipo de atención médica (citado en IPE, 2021a).

A nivel ecológico-ambiental, se puede resaltar que Cajamarca posee 27 de las 84 zonas de vida que se encuentran en el país. Además, cuenta con siete ecosistemas: páramo, bosques, montanos de neblina, jalca, desierto, bosques secos del marañón, bosques secos del pacífico y bosques andinos estacionales. Ello permite que la región albergue a diversas especies endémicas. Asimismo, posee una gran biodiversidad en ecosistemas, diversidad genética, antrópica e intercultural, flora y fauna. En la región se encuentran once áreas naturales protegidas, bajo la administración del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Entre estas destacan el Santuario Nacional Tabaconas-Namballe, el Parque Nacional de Cutervo, el Bosque de Protección Pagaibamba y el Refugio de vida silvestre de Bosques Nublados de Udima. Adicionalmente, es importante señalar que nueve de las trece provincias de Cajamarca han obtenido la aprobación de un Plan de Manejo de Residuos Sólidos mediante ordenanzas municipales (MINCETUR, 2018, pp.32-33).

A nivel económico, de acuerdo con el reporte publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en 2019, se puede destacar que la región de Cajamarca ocupa el tercer lugar como mayor productor de café a nivel nacional y es uno de los 10 principales productores de arroz del país. Asimismo, es una región con gran potencial minero, pues cuenta con las mayores reservas de oro a nivel nacional. Allí se concentran cinco principales mineras: Yanacocha, Shahuindo, Compañía Minera Coimolache, Gold Fields La Cima y Minera La Zanja. En el 2020, Cajamarca se ubicó como el segundo productor de oro del Perú, gracias a su contribución con el 25,9% del total nacional (BCRP Trujillo, 2021).

En ese sentido, se puede afirmar que Cajamarca es “rica en oro” y una de las principales regiones con la mayor concentración de minería del país. Según el reporte del Ministerio de Economía y Finanzas, en el 2021, el monto asignado para iniciativas de inversión pública en Cajamarca ascendió a 2,980 millones de soles, de los cuales 446 millones de soles proceden del canon, sobrecanon y las regalías generadas por la actividad minera (ComexPerú, 2021). Sin embargo, 16 de sus distritos se encuentran entre los 20 distritos más pobres del país, y 4 de cada 10 cajamarquinos son pobres (IPE, 2020). La incongruencia que se refleja es extraordinaria. Por ejemplo, los resultados del censo del 2017 arrojaron que el 47.6% de la población vivía en situación de pobreza. Asimismo, durante el periodo 2019-2020, fue la quinta región con mayor nivel de población en situación de pobreza (IPE, 2021a).

Según señala el gerente del Instituto Peruano de Economía, “la mala gestión de recursos en Cajamarca ha sido el principal obstáculo para la superación de brechas en la región... Esto sumado a que es el departamento con mayor informalidad del país, lo que evitaría el crecimiento” (Piaggio, 2022). Por tanto, se podría decir que entre las múltiples causas que explican la situación incongruente de Cajamarca se destaca, sobre todo, la mala gestión pública y la informalidad. Resulta importante mencionar que durante la pandemia causada por la Covid-19, específicamente en el 2020, el 98.3% de personas pobres en Cajamarca trabajaban en la informalidad. Asimismo, durante dicho año, el nivel de pobreza se incrementó a 42.5% (IPE, 2021a).

A nivel político-legal, el sector turístico se ha visto beneficiado por legislación como la Ley 29408, en la cual se declara al turismo de interés nacional y se menciona que los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas relacionadas con las demandas de infraestructura y servicios para el crecimiento sostenible del sector turístico consideren en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, los requerimientos del sector turismo establecidos por la autoridad competente en este ámbito (2009).

Asimismo, existen normas de promoción del turismo relacionadas a incentivos a la inversión para el sector privado respecto a la recuperación anticipada del IGV para proyectos de inversión hotelera (Daries et al., 2021, p.17). Además, es importante destacar la Ley N° 31556, en la que se establece que desde el 1 de setiembre de 2022 hasta el 31 de diciembre de 2024 los restaurantes y hoteles pagarán menos Impuesto General a las Ventas (IGV). Esta nueva disposición indica que solo para este sector el IGV ya no será 18%, sino 8% (2022).

En cuanto al sector turismo en Cajamarca, este fue afectado negativamente por la pandemia. En el 2020, el sector se redujo en 29% respecto al 2019, lo cual generó una pérdida

de más de 8000 puestos de trabajo. Del mismo modo, se observó una disminución notable de la afluencia de turistas a los atractivos turísticos de Cajamarca. Por ejemplo, en el 2019, se recibían a 91000 visitantes; sin embargo, en el 2020 fueron 33000 y, en el 2021, solo 22000 (IPE, 2021b). Al 2022, la entrada y salida de viajes por turismo interno en Cajamarca fue de 718000 (56% más respecto al 2021); no obstante, es considerablemente inferior a los niveles pre pandemia considerando los 3.4 millones de viajes en el 2019, siendo así la mayor caída respecto a las demás regiones a nivel nacional (IPE, 2023)

En cuanto a las iniciativas desde el gobierno regional de Cajamarca, se destaca la Ordenanza Regional N° N°18-2018-GR.CAJ-CR, en la cual se aprobó el Plan Estratégico Regional de Turismo de Cajamarca - PERTUR CAJAMARCA 2019-2025. Este plan establece las bases para impulsar la actividad turística por medio de una adecuada gestión y busca diversificar las diferentes propuestas turísticas de Cajamarca en áreas claves de desarrollo turístico. Asimismo, presenta el diagnóstico del sector turismo y el análisis de tendencias sectoriales. Detalla el análisis de los componentes de la actividad turística: demanda, producto, facilidades para el turismo, promoción, comercialización y gestión del turismo a nivel regional. Finalmente, sobre esa base se identifica, caracteriza y valora aquellas zonas con potencial de desarrollo turístico (MINCETUR, 2018).

## **2.2. El turismo en la ciudad de Cajamarca**

Cajamarca es el departamento en el que se celebra uno de los carnavales más reconocidos del país. Asimismo, es un destino turístico recurrente durante fiestas patrias o para realizar viajes escolares debido a su gran valor histórico. El desarrollo del turismo en Cajamarca es estacional, pues la mayor afluencia de turistas es en tres fechas importantes: carnavales, Semana Santa y Fiestas Patrias (ComexPerú, 2023).

Los turistas que visitan la ciudad de Cajamarca suelen tener en su mayoría un perfil tanto familiar como corporativo. Asimismo, van de visita grupos de colegios por excursiones académicas de investigación o para realizar viajes de promoción de ciudades cercanas de otros departamentos (J. Rojas, comunicación personal, 29 de noviembre de 2022).

Se puede arribar a Cajamarca por vía terrestre y aérea. Existen quince empresas de transporte terrestre autorizadas. Por otro lado, el departamento cuenta con dos aeropuertos, uno en Jaén y otro en la capital de la región (PromPerú, 2021). Las aerolíneas oficiales que arriban a la región son Latam Airlines Perú, Star Perú, JetSMART Airlines Perú y Sky Airline Perú. Asimismo, cabe destacar que, entre enero y julio de 2023, Latam Airlines realizó el 67.2% de los vuelos, siendo así la que más movilizó a pasajeros respecto a las demás aerolíneas (MINCETUR, 2023).

Los principales destinos turísticos que los turistas visitaron en el 2022 fueron el Complejo Monumental Belén (86000 visitas, 62% más que el año anterior, pero inferior en 33% respecto a niveles pre pandemia) y Ventanillas de Otuzco (63000 visitas, casi el doble de lo registrado el 2021, pero 45% inferior respecto a niveles pre pandemia) (IPE, 2023). Cabe resaltar que varios dichos atractivos turísticos mencionados son ofrecidos mediante recorridos conjuntos por las agencias de viaje de Lima, Cajamarca y Lambayeque (MINCETUR, 2018).

Además, existen circuitos turísticos consolidados; es decir, si bien se visita Cajamarca por una festividad o feriado específico, no solo se visita un lugar, sino varios destinos turísticos conexos. Adicionalmente, se puede decir que Cajamarca es un destino turístico en el que se fusionan elementos históricos con la naturaleza para crear una experiencia inolvidable. En este lugar, destacan los pueblos coloridos, la magnífica arquitectura colonial y una culinaria digna de admirar (Y tú qué planes, 2020).

El presidente de la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR) destacó que, en los últimos años y especialmente a raíz de la pandemia, se ha incrementado la conciencia en el sector público sobre la importancia del turismo en la región. Como resultado, se han llevado a cabo diversas acciones para formalizar gremios y asociaciones que promuevan el turismo. Asimismo, durante el periodo de pandemia se implementaron rigurosos protocolos de bioseguridad en los atractivos turísticos para asegurar un ambiente físico y legalmente sano, así como para proveer recursos básicos como agua y luz en la zona. Todo esto ha sido posible gracias a la colaboración de distintos actores del sector turístico que han trabajado de manera conjunta en beneficio de la región (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

### **2.3. Stakeholders del sistema turístico**

Como se mencionó anteriormente, el turismo, al ser una actividad que involucra a distintos actores, requiere identificar a los distintos grupos de interés involucrados y conocer su interrelación (Varisco, 2013). El turismo es un sistema con elementos que se conectan e influyen mutuamente entre sí y sobre el entorno. Precisamente, el concepto de sistema turístico alude a un espacio sobre el cual distintos actores y factores se interrelacionan y evolucionan dinámicamente. Además, cabe mencionar lo siguiente:

El sector turístico se caracteriza por ser una actividad altamente transversal (que afecta a su vez a múltiples sectores), muy heterogénea y altamente vulnerable a los cambios que se producen en el entorno en el que este tipo de empresas desarrollan su actividad. Las empresas

turísticas se enfrentan continuamente a factores sociales, medioambientales, culturales, legales e incluso climatológicos que pueden hacer variar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos de tiempo cortos (Morales & Hernández, 2011, p.895).

A partir de los cuatro factores de cambio propuestos por Sancho (2019) (demanda, oferta turística, espacio geográfico y operadores del mercado), se observa lo siguiente en relación a Cajamarca. La demanda comprende a los turistas nacionales o extranjeros que visitan Cajamarca. En el caso de los turistas nacionales, se destaca que en el año 2018 hubo 1,7 millones de viajes como parte del turismo interno, lo que representó un 3.8% del total de desplazamientos internos a nivel nacional. Respecto a los extranjeros, durante dicho año, del total de quienes visitaron el Perú fue el 0.9% (MINCETUR, 2019). En el 2019, se recibieron 474542 turistas nacionales y 17238 turistas extranjeros en el departamento, de los cuales 214 196 y 10932 se dirigieron a la ciudad de Cajamarca respectivamente (Dircetur Cajamarca, 2021).

Respecto a las visitas a los principales destinos turísticos, entre enero y agosto de 2023, 58 463 turistas visitaron el Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco, 67 963 Complejo Monumental Belén y 28 994 el Complejo Arqueológico Cumbemayo. Cabe resaltar que las visitas son sobre todo de turistas nacionales (MINCETUR, 2023).

La oferta turística comprende 15 agencias de viajes y turismo autorizadas, según datos proporcionados por PromPerú (2021) y 804 establecimientos de hospedaje al 2018, de acuerdo con información del MINCETUR (2019). Asimismo, se identifican a 2 363 artesanos, 31 guías de turismo, 4 803 tiendas de provisión de alimentos y bebidas, entre otros (MINCETUR, 2018). Además de ello, se encuentran aquellas organizaciones privadas creadas con el fin de aportar al sector turístico mediante la creación o el fomento de proyectos turísticos como, por ejemplo, la Asociación Cullec.

En cuanto al espacio geográfico, en el 2018 se identificó a la ciudad de Cajamarca como el lugar más visitado del departamento, lo cual representó el 91% de las visitas nacionales, seguido por Baños del Inca con el 37.7%, las Ventanillas de Otuzco con el 21.3%, el Cuarto del rescate con 18.2%, Cumbemayo con 17.9%, la ciudad de Cutervo con 12.8% y la ciudad de Celendín con 10.2% (MINCETUR, 2019).

Los operadores del mercado están conformados por los gobiernos locales y regionales que intervienen en el sector, por cuanto emiten permisos y/o autorizaciones, gestionan los atractivos turísticos públicos y son un respaldo para la ejecución de proyectos turísticos. En el caso de Cajamarca, la Ordenanza Regional N° 020-2005-GR.CAJ-CR establece las cinco

gerencias y subgerencias regionales responsables, que comprenden: desarrollo social; planeamiento; desarrollo económico; gestión del medio ambiente; acondicionamiento territorial; recursos naturales; e infraestructura (Gob.pe, 2023a). En ese sentido, dependiendo del proyecto turístico, se deberá incluir a la gerencia o subgerencia acorde a la necesidad del mismo. Asimismo, se tiene una Gerencia de Turismo, Cultura y Centro Histórico y una Subgerencia de Turismo, la cual se encarga de evaluar y ejecutar las estrategias delimitadas sobre el turismo en el Plan Operativo Institucional (POI).

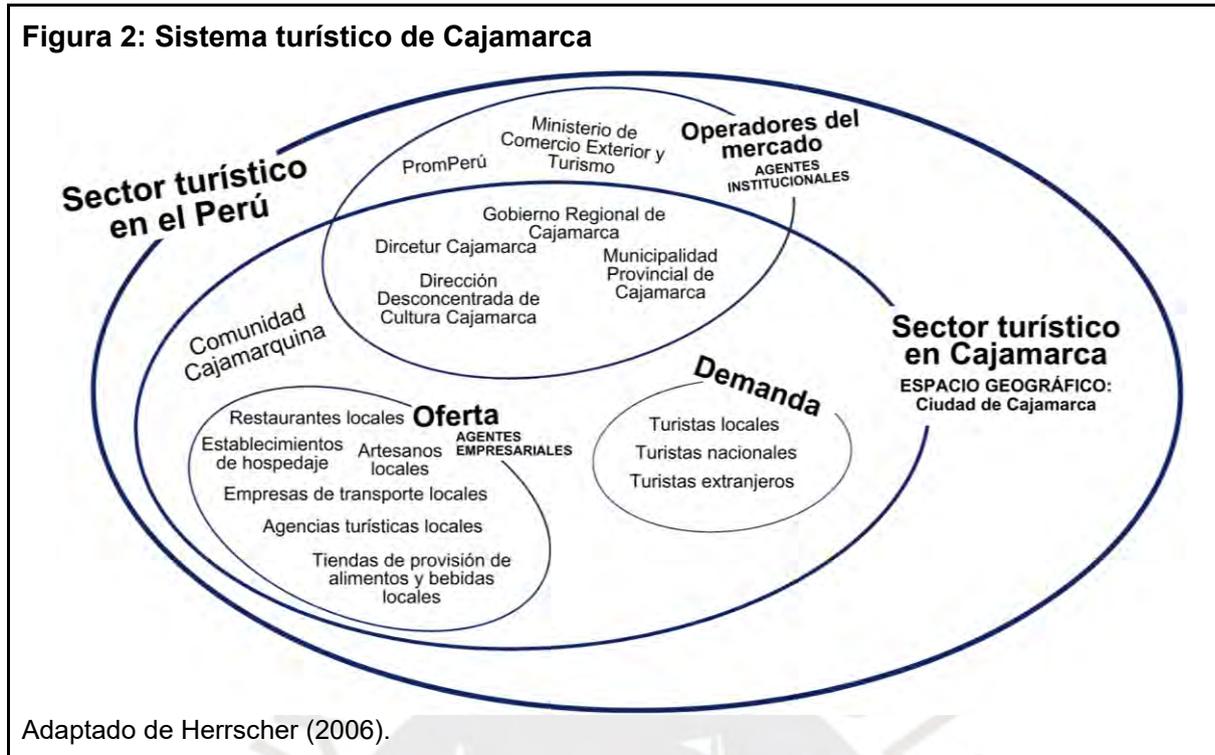
Por otro lado, Vogeler y Hernández (2000), señalan que el turismo es un sistema conformado por dos agentes: empresarial (proveedores finales e intermediarios) e institucional (organismos e instituciones públicos, privados y mixtos, y asociaciones de tipo empresarial y profesional). Desde el enfoque sistémico, la relación y cooperación de dichos agentes conlleva a la estimulación de la demanda en los mercados locales, la formación y mantenimiento de destinos turísticos, la creación y promoción de productos turísticos relacionados con estos destinos, y un incremento en el conocimiento de la actividad turística a través de la generación de datos estadísticos y la creación de informes sectoriales.

En el caso de Cajamarca, se puede categorizar al sistema a partir de los dos agentes mencionados anteriormente. Por un lado, los agentes empresariales están conformados por hoteles, agencias de turismo y restaurantes ubicados alrededor de la zona. Por otro lado, los agentes institucionales incluyen la Dirección de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca, la Municipalidad Provincial, la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, entre otros.

Además de estos elementos, cabe destacar que los más de trescientos mil cajamarquinos también forman parte del sistema turístico local. Esto ocurre porque de manera indirecta o directa son parte de la oferta y la demanda turística. A través de algunos proyectos turísticos se busca sensibilizarlos sobre la importancia de mantener, conservar y revalorar el patrimonio cultural de Cajamarca. A partir de lo mencionado, a continuación, se presenta el sistema turístico de Cajamarca (ver Figura 2):

A partir de lo mencionado, a continuación, se presenta el sistema turístico de Cajamarca:

Figura 2: Sistema turístico de Cajamarca



Adaptado de Herrscher (2006).

### 3. Proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”

#### 3.1. Descripción del proyecto

El proyecto Yuragachi, tal como lo menciona el presidente de la Asociación Cullec tiene el origen de su nombre en la labor del campo, pues significa la estela del alba que ilumina el horizonte de los campos cajamarquinos al amanecer y atardecer (N. Puga, comunicación personal, 26 de junio de 2022). “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” es el segundo proyecto artístico audiovisual en Sudamérica y el primero en Perú, que busca crear un nuevo atractivo turístico local, utilizando una nueva tecnología de iluminación artificial aplicada sobre edificaciones históricas. Su finalidad es representar y transmitir la cultura y la historia del lugar por medio de un espectáculo artístico con luces, sonido e imágenes (Cullec, 2022).

Esta proyección se realizará sobre la superficie exterior de la Iglesia de San Francisco, que está ubicada en la plaza de Armas de la ciudad. Esta edificación religiosa en honor a San Francisco de Asís comenzó a ser construida en 1699, a base de piedras de cantería y terminaciones de piedra labrada, y la fachada con dos torres representa un hermoso ejemplo de la arquitectura barroca colonial (Gob.pe, 2023b). La organización a cargo del desarrollo del proyecto es la Asociación Cullec.

El espectáculo artístico estará a cargo del renombrado video-pintor francés Xavier de Richemont, quien ha efectuado más de 50 instalaciones similares en las principales ciudades del mundo (Xavier de Richemont, 2021). Este artista realiza un extenso trabajo de

investigación para alimentar sus proyectos, diseñando imágenes que reflejan de manera única la cultura, la historia y el patrimonio de una determinada ciudad, las cuales se combinan con música y una narración.

Las imágenes se proyectarán con equipos láser, con chips de fósforo que permiten una luminosidad de 32 mil lúmenes y proyecciones en formato Full HD y 4K, esto es, la máxima resolución disponible. Se destaca del artista la visión del arte contemporáneo abstracto por medio del tratamiento gráfico de líneas y emociones líricas proyectadas, donde las imágenes juegan con el ritmo de la música, el movimiento y las vibraciones de formas, líneas y colores (Asociación Cullec, 2022).

El proyecto pretende guiar al espectador a un viaje visual sobre el patrimonio de Cajamarca, con espectáculos que se repetirán dos veces por noche y cuatro días a la semana, en forma gratuita para los espectadores, por un periodo de 10 años. El proyecto propone ser el lienzo dinamizador del turismo local que permitirá valorar el patrimonio histórico y fomentar la integración de la población de Cajamarca (Asociación Cullec, 2022).

Además, el presupuesto estimado para el proyecto es de aproximadamente dos millones de dólares, costo que incluye el pago al artista, así como el mantenimiento del equipo a lo largo de 10 años. Se calcula que el 70% del financiamiento provendrá de donaciones privadas (principalmente empresas nacionales y locales), y el 30% restante de la propia población (a través de distintas actividades de *crowdfunding*). El artista ya ha realizado diversas visitas a la zona para recolectar el material visual (videos, fotografías, entre otros) y la información necesaria tanto para construir la propuesta estética como para desarrollar la narrativa principal del video. Una vez obtenido el financiamiento para la creación de la obra y el equipamiento necesario, e espera que el trabajo de preparación de la propuesta involucre alrededor de un año hasta el inicio de las proyecciones (Asociación Cullec, 2022).

Cabe mencionar que la Asociación Cullec ha limitado su consideración a estrategias de financiamiento económico con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del proyecto a lo largo de los próximos diez años. No obstante, es crucial señalar que no han abordado otros factores que podrían ejercer una influencia, ya sea de manera directa o indirecta, en la aseguración de la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

Desde los primeros contactos con el artista en 2021, y su constitución formal en febrero del 2022, la Asociación Cullec ha desplegado diversos esfuerzos para gestionar el proyecto (ver Figura 3).

**Figura 3: Principales hitos de la Asociación Cullec**



En 2021 el Presidente y el Secretario de la Asociación Cullec se contactaron con el artista Xavier de Richemont para evaluar la viabilidad de este tipo de proyecto en la ciudad de Cajamarca. Luego de esto se reunió a un equipo de profesionales y expertos locales en turismo para formar una asociación que gestione el desarrollo del proyecto.

Tras ello, se logró el apoyo y la aprobación del mismo por parte de la Orden Franciscana, y se obtuvo comentarios favorables de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca (DDC). Seguidamente se programaron visitas y reuniones de trabajo con potenciales *stakeholders* que apoyen financieramente o bajo convenio al proyecto.

Tras la primera visita del artista a Cajamarca continuaron con las visitas y se realizaron las primeras entrevistas con los medios de prensa locales. En este periodo se realizó también la primera reunión con las principales empresas mineras de la región, las cuales solicitaron un documento formal sobre el proyecto. Luego de este requerimiento se hizo una consultoría para desarrollar el Perfil del Proyecto. Sin embargo, tras la presentación de este no se obtuvo un respaldo claro por parte de las mencionadas empresas.

Las reuniones de trabajo continuaron y se realizó un primer ajuste incremental al presupuesto pasando de 1.3 a 2.9 millones de dólares. Esto generó que en los primeros meses de 2023 el Patronato Cuismanco retirara su apoyo del proyecto por considerar que el costo del proyecto era muy elevado.

Posteriormente también hubo comentarios críticos al proyecto por parte del Comité de Turismo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, pues se señaló que hay otras prioridades como para destinar ese presupuesto solo a esta iniciativa y que debía enfatizarse la participación de artistas locales y no extranjeros. Durante este periodo el artista hizo nuevas visitas a Cajamarca e inició la recolección de información histórica, fotográfica, de audio y video.

Cabe mencionar que el ajuste de presupuesto se realizó, principalmente, debido que inicialmente no se habían considerado los impuestos relacionados a la importación de los equipos necesarios y los impuestos de contratación, entre otros que en total habían ascendido a un monto de aproximadamente 500 mil dólares. Ello debido a que, luego de una revisión exhaustiva, se verificó que este tipo de proyectos no estaba exonerado del pago de impuestos según la normativa peruana actual.

Asimismo, de acuerdo con lo afirmado por el equipo ejecutivo de la Asociación Cullec, la consultora INTELFIN fue la encargada de analizar y realizar ajustes necesarios al presupuesto, por lo que el presupuesto propuesto de 2.9 millones de dólares no es el estimado final por los 10 años, sino que puede experimentar cierta variación.

Estas dificultades marcaron el punto de inflexión del proyecto, pues los integrantes de la Asociación Cullec se preguntaron si se realizaría o no el proyecto. Al optar por una respuesta afirmativa, se confirmó la persistencia del equipo y se enfocaron en establecer estrategias específicas para buscar apoyo, financiamiento y soporte de profesionales jóvenes mediante la creación del Comité de Organización “Impulsores Yuragachi”.

Esta red amplia de colaboradores pro bono lograron generar contactos claves con los principales agentes públicos: Municipalidad Provincial de Cajamarca, Gobierno Regional de Cajamarca y PromPerú dentro del Ministerio de Cultura. Fue entonces que se decidió realizar el preestreno de la obra, de una extensión de 5 respecto del total de 24 minutos proyectados de la obra, a fin de que su materialización pueda servir para que otras empresas y la ciudadanía en su conjunto apoyen el proyecto y se obtenga el financiamiento completo.

Esto motivó un apoyo mucho más decidido por parte de las empresas mineras, empresas locales, una de las principales aerolíneas y múltiples ciudadanos, logrando realizar el pre estreno exitoso de la obra en la primera semana de octubre del 2023. Este preestreno generó no solo una gran afluencia del público local y turistas, sino también múltiples notas periodísticas, emisiones por televisión y videos en redes sociales. De acuerdo con la información disponible, se había previsto la inauguración oficial del proyecto en julio de 2024.

El presente proyecto se plantea distintos objetivos, los cuales pueden sintetizarse en a) dinamizar el turismo en la ciudad de Cajamarca mediante la ejecución de un proyecto de gran impacto y en sinergia con los otros circuitos turísticos locales, b) promover la valoración del legado histórico y cultural de Cajamarca, a través de su representación estética, y c) fortalecer la identidad cajamarquina, reduciendo las fracturas socio-culturales en la provincia y promoviendo la unión cívica de la población (Asociación Cullec, 2022).

De acuerdo con el primer objetivo, se ha previsto que en el largo plazo el proyecto se integre plenamente al circuito turístico local, estableciendo sinergias con todos los

participantes del sistema turístico, manteniendo así un enfoque sistémico. En este sentido, la Asociación Cullec planea implementar estrategias que involucren a diversas instituciones, como la Dirección de Educación de Cajamarca y la Dirección Desconcentrada de Cultura, entre otros actores importantes en el sector turístico local. Además, busca colaborar estrechamente con agencias turísticas para potenciar el turismo nocturno en Cajamarca y, en paralelo, mejorar la infraestructura pública mediante la colaboración con entidades gubernamentales, especialmente ante la creciente afluencia de turistas que acuden para presenciar el espectáculo de luces. En última instancia, se espera que el proyecto desempeñe un papel clave como nexo entre los diferentes actores del sistema turístico.

No obstante, en la planificación de las estrategias y acciones a realizar, no se ha considerado un cronograma ni se han detallado iniciativas tácticas específicas a realizar a largo plazo con cada *stakeholder*. Esta falta de planificación minuciosa podría obstaculizar la garantía de una integración exitosa del proyecto en el circuito turístico local de Cajamarca en el plazo estipulado de 10 años.

Respecto al usuario final del proyecto, se identifican tres: los *stakeholders* del proyecto, los turistas (nacionales e internacionales) y la población de Cajamarca en su conjunto. La prioridad de cada uno de estos usuarios varía en función de la etapa en la que se encuentra el proyecto.

En la fase inicial de la planificación, el proyecto se centra en que los *stakeholders* del sistema turístico identifiquen y comprendan el valor que el desarrollo del proyecto les puede aportar. Se hace énfasis en que el proyecto les generará valor al ser en el futuro un agente catalizador del sistema turístico local que permita la integración del sector público y privado. En primer lugar, se busca potenciar el legado arqueológico de Cajamarca a través de una obra audiovisual que exhiba de manera impactante los ejemplares arqueológicos de la región, así como su historia y cultura. Este enfoque tiene el potencial de abrir nuevos mercados tanto en la oferta como en la demanda.

En la fase de implementación, la iniciativa se centrará en proporcionar valor a los turistas tanto nacionales como internacionales a través de la introducción de un novedoso proyecto audiovisual integrado al circuito turístico local. En este contexto, los visitantes tendrán la oportunidad de experimentar un espectáculo audiovisual único en el Perú, el cual transmite la historia y cultura de la ciudad. En esa línea, en segundo lugar, al proyectar un aumento en la afluencia de visitantes a Cajamarca, se espera un incremento en el consumo de servicios ofrecidos por comercios, hoteles, restaurantes y medios de transporte. Este aumento se debe a la diversidad adquisitiva de visitantes locales, nacionales y extranjeros, generando beneficios indirectos para todos los *stakeholders*.

Finalmente, a lo largo del período de 10 años de duración del proyecto, el proyecto apunta a reforzar la identidad cajamarquina, mitigando las brechas socio-culturales locales y fomentando la cohesión cívica dentro de la población. Desde su concepción inicial, el proyecto surgió con la intención de aportar valor a los cajamarquinos mediante el fortalecimiento de su identidad local, la promoción de la solidaridad entre ellos y el reconocimiento de la importancia de Cajamarca (N. Puga, comunicación personal, 26 de junio de 2022). Adicionalmente, el proyecto contribuirá a despertar un mayor interés entre los residentes locales por explorar la historia de Cajamarca, con el respaldo del sector educativo.

### 3.2. Stakeholders del proyecto

Para la presente investigación los *stakeholders* internos claves están enfocados en la planeación y desarrollo del proyecto. Estos son Xavier de Richemont y la Asociación Cullec. Respecto a Xavier de Richemont, es el artista que estará a cargo de la parte artística audiovisual del proyecto Yuragachi. A la fecha ya se produjeron las primeras piezas para la proyección del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”, cuyo preestreno se realizó en la ciudad entre el 4 y el 8 de octubre de 2023 (ver Figura 4).

**Figura 4: Vista aérea del preestreno del proyecto**

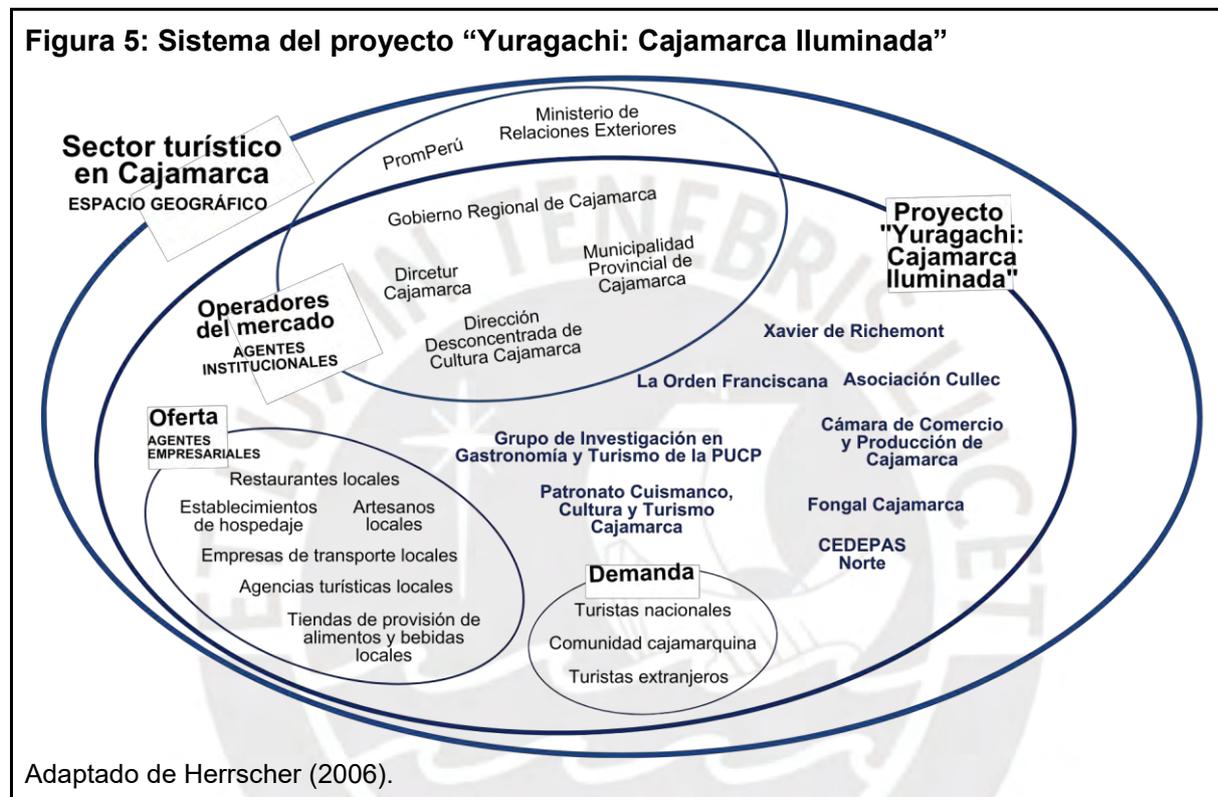


Fuente: Yuragachi Cajamarca Iluminada (2023, 8 de octubre).

Respecto a la Asociación Cullec, es una organización sin fines de lucro enfocada en la gestión del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”, y cuenta con diversos miembros con roles relacionados a su experiencia académica-laboral (*marketing*, finanzas, relaciones públicas, turismo, entre otros). Asimismo, se categorizó al sistema del proyecto a partir de los dos agentes mencionados anteriormente: empresariales e institucionales (ver Figura 5).

Por un lado, los agentes empresariales están conformados por artesanos locales, establecimientos que ofrecen productos alimenticios y bebidas locales, hoteles, restaurantes, empresas de transportes y agencias de turismo. Por otro lado, los agentes institucionales están conformados por la Asociación Cullec, la Municipalidad Provincial de Cajamarca, Dircetur Cajamarca, el Patronato Cuismanco, Fongal Cajamarca, la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, la Orden Franciscana, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca.

**Figura 5: Sistema del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”**



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología de investigación en seis secciones distintas. En la primera sección, se detalla el alcance de la investigación, incluyendo su enfoque cualitativo y la estrategia general adoptada. La segunda sección aborda la selección de las unidades de observación, presentando a los principales *stakeholders* del proyecto. La tercera sección se centra en las técnicas de recolección de datos utilizadas, así como en los bloques temáticos abordados en las entrevistas y los grupos focales. En la cuarta sección, se proporciona una breve explicación de las técnicas de análisis de datos y se especifica la técnica empleada en esta investigación. La quinta sección aborda la evaluación de la validez y confiabilidad, donde se detallan los instrumentos utilizados para la revisión y validación del trabajo. Por último, en la sexta sección, se describe la ética de la investigación, utilizando como referencia el cuaderno de trabajo sobre ética de la investigación en gestión.

### 1. Alcance, enfoque y estrategia general de la investigación

El alcance de la investigación desempeña un papel importante en la definición de los propósitos del estudio, tomando en consideración la exhaustiva revisión de la literatura, los objetivos delimitados y las hipótesis planteadas en el transcurso de la investigación (Pasco & Ponce, 2018).

En la presente investigación se consideran dos tipos de alcance: descriptivo y exploratorio. Tiene alcance exploratorio porque aborda una temática vinculada a la planificación estratégica en el ámbito turístico desde una perspectiva sistémica, particularmente en el contexto de un nuevo destino turístico local, aspecto que ha sido poco investigado previamente. Asimismo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance descriptivo busca especificar, precisar y describir las perspectivas de los participantes en la investigación, en este caso los roles, necesidades y expectativas de *stakeholders* frente a la gestión de un proyecto turístico.

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que, según De Armas et al. (2010), este tipo de investigación implica que el investigador interacciona con el sujeto de estudio y hay una influencia mutua entre ambos. Asimismo, en este enfoque, el investigador desarrolla su investigación en escenarios y situaciones reales en los que se tiene la posibilidad de desarrollar y ampliar sus preguntas.

Por ello usualmente es necesario realizar un trabajo de campo donde se interactúa de forma intensiva con los participantes de la investigación y se establecen relaciones empáticas con ellos para, de esa manera, obtener datos “ricos” y “profundos”. Además, a diferencia de

los enfoques cuantitativos, la aproximación cualitativa involucra técnicas de recolección de información como las entrevistas o procedimientos de análisis de información basados en descripciones densas y testimonios de los actores relevantes (Saunders et al., 2007).

Finalmente, la estrategia general de investigación que se utilizará será la de estudio de casos. Según Yin (2009), este tipo de estrategia permite a los investigadores identificar de manera holística las características significativas de fenómenos reales. Esto con la finalidad de comprender a profundidad la realidad de un fenómeno, pero considerando la importancia del contexto en el que se desarrolla. El investigador explora un caso específico durante un tiempo determinado mediante la recopilación de datos a través de, por ejemplo, observaciones, entrevistas, materiales audiovisuales, documentos, informes, entre otros (Harrison et al., 2017).

En la presente investigación se pretende comprender los roles, necesidades y expectativas de los *stakeholders* vinculados a la gestión turística del proyecto, dentro del contexto en cuestión, y con la profundidad necesaria para comprender en detalle dichos aspectos.

## 2. Selección de las unidades de observación

La muestra comprende a los principales *stakeholders* vinculados al sistema turístico del proyecto. Esto involucra 17 personas que representan a las principales organizaciones vinculadas al desarrollo del proyecto Yuragachi: Cajamarca Iluminada. Por tanto, se basa en un muestreo de actores clave y por conveniencia.

El criterio de selección principal fue el tipo y rol como *stakeholders* internos o externos y primarios o secundarios respectivamente en el proyecto (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Stakeholders del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”**

<i>Stakeholders</i> del sistema turístico	Cargo	Tipo de <i>stakeholder</i>	Rol
Asociación Cullec	Presidente Vicepresidente Secretario 4 miembros técnicos regulares	Interno	Primario
Municipalidad Provincial	Miembro de la gerencia de Turismo, Cultura y Centro Histórico	Externo	Primario
Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca	Arquitecta encargada		

**Tabla 1: Stakeholders del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” (continuación)**

<b>Stakeholders del sistema turístico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tipo de stakeholder</b>	<b>Rol</b>
DIRCETUR Cajamarca	Director	Externo	Secundario
Fongal Cajamarca	Miembro de la institución		
Patronato Cuismanco, Cultura y Turismo Cajamarca	Miembro del equipo ejecutivo		
Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca	Presidente del Comité de Industrias Miembro del Comité de Turismo		
Cámara Regional de Turismo de Cajamarca	Presidente		

### 3. Técnicas de recolección

La selección de una u otra técnica de recolección de información depende de la estrategia y los objetivos de la investigación (Ponce & Pasco, 2018, pp.45-47). En el marco de la presente investigación se optó por utilizar la técnica de entrevista a profundidad, pues se buscó recolectar información detallada respecto a los roles, necesidades y expectativas de los *stakeholders* vinculados a la gestión turística del proyecto. Asimismo, se utilizó la técnica del *focus group* debido a que se buscó recolectar información de un grupo de *stakeholders* en forma simultánea y con distintas perspectivas.

Las entrevistas fueron semiestructuradas; es decir, a partir de un guión de preguntas flexible mediante el cual se recolectó información para su posterior análisis discursivo, a fin de comprender sus perspectivas y puntos de vista (Ibert et al., 2001, p. 180). La matriz de consistencia se constituyó como la base para especificar las variables de estudio y, subsiguientemente, la creación de las guías de entrevista. En el Anexo C, se observa cómo esta matriz fue segmentada, partiendo del objetivo general y los seis objetivos específicos de la presente investigación, e incluyó 18 variables organizadas a partir del modelo de planificación estratégica de Steiner. En el Anexo D se visualiza el listado de los *stakeholders* entrevistados mediante entrevistas a profundidad y *focus group*.

Los bloques temáticos de preguntas para las entrevistas individuales a profundidad y *focus group* estuvieron relacionados con las perspectivas sobre la gestión turística local en Cajamarca (opinión sobre la eficiencia en la gestión de recursos turísticos, avances y/o deficiencias, efectos positivos y/o negativos que conllevan, y elementos claves para

desarrollar un atractivo turístico), el mapeo de *stakeholders* del proyecto (identificación y rol de los *stakeholders*), las expectativas sobre el proyecto (posición sobre el desarrollo y viabilidad, y beneficios y/o riesgos), los intereses de los *stakeholders* externos, los intereses de los *stakeholders* internos, las estrategias maestras (propósito y misión), las estrategias programadas, la programación y programas de mediano plazo, y la planeación y planes a corto plazo. En el Anexo E se incluyen las guías de entrevista y de grupo focal utilizados.

#### **4. Técnicas de análisis de la información**

Las técnicas de análisis de la información son técnicas de interpretación de textos que pueden ser escritos, grabados, filmados o recolectados de otra forma donde exista el registro de datos (Andréu, 2018). Una de estas técnicas es el análisis enraizado en los datos, el cual persigue la generación de teoría a partir de información empírica recopilada de manera progresiva. Dado su enfoque en la construcción de teoría, este método enfatiza en la identificación y conexión de conceptos que están intrínsecamente relacionados con la realidad bajo estudio. Es importante destacar que la teoría que se pretende desarrollar suele ser de naturaleza sustantiva, es decir, se restringe al contexto específico del objeto de investigación (Pasco & Ponce, 2018).

En ese sentido, para la presente investigación se hizo el análisis siguiendo las pautas del análisis enraizado en los datos, mediante procedimientos de codificación abierta (códigos teóricos y emergentes), axial (caracterización de los códigos) y selectiva (identificación de patrones en los códigos). Con el objetivo de mitigar el sesgo interpretativo, se implementó un doble proceso de codificación, considerando que las preguntas formuladas en las entrevistas y grupos focales proporcionaron información cualitativa cuyo análisis debe responder a criterios objetivos en función del marco teórico utilizado. Esto permite identificar discrepancias en la interpretación de los datos, y posibilita que el equipo de investigación determine en forma conjunta la lectura y comprensión más precisa de la información.

Para el proceso de codificación se utilizó el *software* de análisis Atlas.ti, un *software* que permite gestionar, analizar y visualizar los datos obtenidos de entrevistas. Esto generó un mejor entendimiento de los hallazgos encontrados y aportó en la organización del material recopilado de una manera simple y sistemática (Atlas.ti, 2022). Tras finalizar el proceso de codificación de la información, se procedió a la identificación de patrones de respuesta con el propósito de describir adecuadamente la información recolectada sobre cada variable de la investigación.

Dada la presencia de respuestas que reflejaban perspectivas diversas con respecto a las interrogantes planteadas, se dio especial énfasis a la triangulación y contrastación de la información proveniente de los distintos participantes entrevistados. Este procedimiento

permitió identificar áreas temáticas en las que se manifestaron conflictos de opiniones e interpretaciones acerca de posibles escenarios futuros durante la ejecución del proyecto, y reportar estos contrastes. En el Anexo F se adjunta el reporte de códigos generado en Atlas.ti.

## **5. Evaluación de la validez y la confiabilidad**

Para la evaluación de la validez del constructo de las variables e instrumentos se realizaron reuniones con integrantes del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la PUCP. De esta manera, se recibieron sugerencias y comentarios para incorporar las precisiones correspondientes. Esta sesión se realizó con fecha 16 de junio de 2022. En el Anexo G se incluye un listado de los docentes participantes en esa reunión.

Asimismo, con fecha 23/10/2023, se realizó una reunión con el equipo ejecutivo de la Asociación Cullec (presidente, vicepresidente y secretario) para presentar los principales hallazgos y recomendaciones de la tesis. Cabe mencionar que previo a la reunión se les envió la versión preliminar del presente documento para que revisen la información incorporada. En esta reunión también participó Intelfin Estudios y Consultoría, la consultora encargada de realizar ajustes en el Perfil del Proyecto, quienes también revisaron la versión preliminar y comentaron que la información presentada en la tesis es de gran valor y que será utilizada por ellos como base para proponer mejoras en el perfil del proyecto. En el Anexo H se presenta el listado de las personas que participaron en la reunión de presentación y *feedback*.

Respecto a la confiabilidad de la investigación, por un lado, se aplicó un proceso de doble codificación para reducir el sesgo interpretativo de las investigadoras, y por el otro se realizó una triangulación de la información proporcionada por los distintos *stakeholders* entrevistados. Con el objetivo de fortalecer la credibilidad de los hallazgos, se integraron las distintas perspectivas expresadas por los entrevistados. Estas entrevistas abarcaron a los miembros de la Asociación Cullec y a los *stakeholders* que respaldan la iniciativa, recogiendo opiniones tanto favorables al proyecto como críticas y neutrales.

## **6. Ética de la investigación**

En la presente investigación se ha tomado como referencia el cuaderno de trabajo sobre ética de la investigación en gestión (Pasco, 2016). Se han considerado distintos principios éticos aplicables al proceso de investigación.

El principio de respeto a las personas se enfoca en el reconocimiento, autonomía y protección de la información de los participantes. Por tanto, se consultó sobre su disposición a participar en el estudio. Con la aprobación de los mismos se les informó el título y los objetivos de la investigación, y se les envió un formulario virtual con el detalle de su rol en el estudio a fin de dar su consentimiento.

El principio de beneficencia y no maleficencia hace referencia al conocimiento sobre las consecuencias de la investigación y la reducción de los efectos negativos. La presente investigación conlleva un riesgo mínimo debido a que no aborda temas sensibles. Asimismo, se tuvo especial cuidado en cumplir las medidas sanitarias exigidas en la recolección de información de manera presencial.

El principio de justicia tiene la finalidad de evitar prácticas injustas y sesgos del investigador. En ese sentido, se comunicó a los participantes que los resultados del estudio serán remitidos mediante correo electrónico una vez concluida la tesis.

El principio de integridad científica hace referencia al compromiso del investigador con la conservación y uso honesto de la información recolectada. De este modo, se notificó a los participantes que sus identidades podrían ser tratadas de manera explícita o confidencial, y que la información obtenida sería empleada solo con propósitos académicos.

Finalmente, el principio de responsabilidad se refiere a la solvencia profesional del investigador; por ello, en la presente investigación, se reportó la filiación institucional con el programa académico de las investigadoras y quién está a cargo de supervisar la tesis.

Todo ello fue incorporado en un Protocolo de Consentimiento Informado mediante un formulario de Google, el cual se compartió con los participantes antes de las entrevistas y *focus group*. Además de ello, en los casos de los entrevistados en los que hubo un consentimiento oral, pero luego no pudo obtenerse una evidencia electrónica de este, se hicieron declaraciones juradas al respecto por parte de las investigadoras. Para mayor detalle de estos se pueden visualizar los anexos I y J respectivamente. Estos documentos han sido remitidos a la Facultad de Gestión y Alta Dirección para su revisión pertinente.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los principales resultados del trabajo de campo llevado a cabo. Siguiendo el modelo de Steiner, se busca comprender las expectativas de los principales *stakeholders*, tanto internos como externos del proyecto, mediante la identificación y categorización de los mismos. Seguidamente, se lleva a cabo un análisis situacional del proyecto utilizando herramientas de gestión estratégica. Posteriormente, se analizan las estrategias maestras y las estrategias, y posteriormente se examina la programación y programas a mediano y corto plazo. Este análisis integral proporciona una visión detallada y estructurada que contribuye a la comprensión profunda de la planificación estratégica del proyecto turístico en cuestión.

### 1. Mapeo de *stakeholders* internos y externos

En la presente sección, con base a la primera etapa del modelo de Steiner (2017), se pretende identificar y comprender a los *stakeholders*, tanto internos como externos, que configuran el sistema turístico del proyecto, así como comprender sus necesidades y expectativas con respecto al mismo. Para ello, se emplearán diversos enfoques teóricos de referencia, tales como los propuestos por Clarkson (1995), Krick et al. (2005) y Mitchell et al. (1997), con el fin de identificar a los *stakeholders*. Posteriormente, se continúa con la categorización de los *stakeholders* diferenciándolos en primarios y secundarios, considerando distintas dimensiones y tipos de relación. Finalmente, se realizará un análisis detallado de las necesidades y perspectivas de estos *stakeholders*.

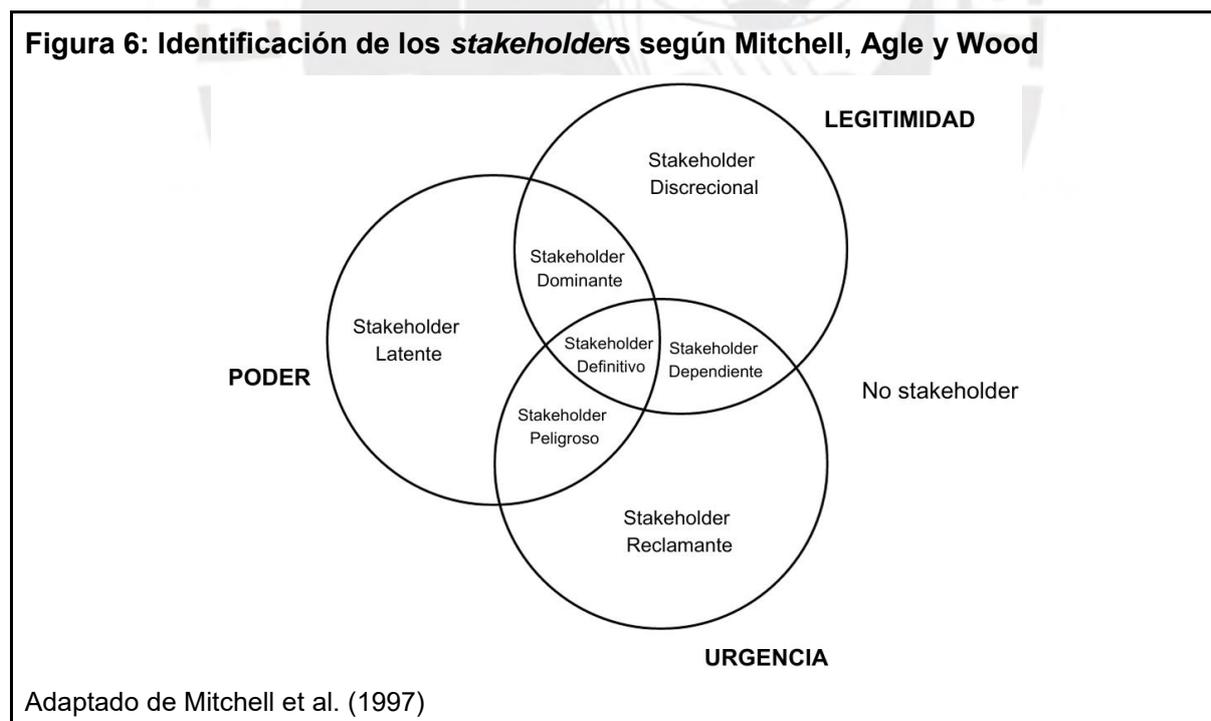
#### 1.1. Identificación de los *stakeholders*

La viabilidad de la gestión de un nuevo destino turístico local requiere la identificación adecuada de los diferentes *stakeholders* del proyecto. Esta identificación permite comprender y diferenciar sus expectativas y necesidades, lo que facilita una gestión más efectiva, un mayor apoyo y una mayor probabilidad de éxito (Fernández & Bajo, 2012, p. 139). Como mencionan Gil Lafuente y Paula (2016), este primer paso es crucial para desarrollar estrategias y establecer relaciones sostenibles a largo plazo con empresas y organizaciones que puedan influir en la actividad turística. Por ello, no prestar importancia a los *stakeholders* podría implicar perder oportunidades valiosas y enfrentar riesgos imprevistos.

Es importante distinguir entre los *stakeholders* primarios y secundarios. Según Clarkson (1995), los *stakeholders* primarios son indispensables para el funcionamiento del proyecto; es decir, sin ellos no se podría seguir operando con normalidad. Distintamente, los *stakeholders* secundarios no están directamente involucrados, pero pueden influir en el proyecto o verse afectados por él.

Otra manera de identificar y categorizar a los *stakeholders* es mediante la diferenciación de las diversas dimensiones a considerar en la relación entre el proyecto y los *stakeholders*. Estas dimensiones incluyen la responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación (Krick et al., 2005). La responsabilidad atañe a todos los involucrados en la toma de decisiones clave del proyecto. La influencia implica considerar a todos aquellos cuya acción tenga un efecto relevante sobre su desarrollo y viabilidad proyecto. La cercanía requiere considerar los niveles de proximidad respecto de los efectos del proyecto. La dependencia plantea una reflexión sobre los condicionamientos y vulnerabilidad asociados al desarrollo del proyecto. Finalmente, la representación involucra diferenciar los niveles de participación e involucramiento directo o a través de intermediarios (Krick et al., 2005).

Otra forma de mapear y ordenar los *stakeholders* es mediante el modelo de Mitchell et al. (1997), el cual incorpora las dimensiones de poder, legitimidad y urgencia. El poder refleja la capacidad del *stakeholder* de influenciar el curso del proyecto, la legitimidad se refiere a la expresión genuina de los intereses y demandas involucrados, y la urgencia alude al elemento de temporalidad en la consideración de dichos aspectos. La intersección entre estas dimensiones permite categorizar a los actores como latentes, discretionales, dominantes, dependientes, peligrosos, reclamantes y definitivos (ver Figura 6).



Respecto al proyecto bajo análisis, la Asociación Cullec no ha realizado una identificación estructurada de los *stakeholders* siguiendo las pautas de un modelo de clasificación como los antes mencionados. En su lugar, en una etapa inicial, la asociación

identificó asociaciones y empresas que podrían desempeñar un rol fundamental como *stakeholders* clave del proyecto, luego de lo cual se estableció contacto con ellas con el propósito de presentarles e invitarlas a formar parte de este proyecto.

La Asociación Cullec estableció contacto con organizaciones en distintos sectores: bancario (MiBanco, BCP, BBVA), educativo (Universidad Nacional de Cajamarca, PUCP, colegios), instituciones diplomáticas (Embajada de Francia), organismos de la sociedad civil (CARETUR, Asociación de ex. alumnos de Cristo Rey, Alianza Pro Bono, Fongal, Patronato Cuismanco, entre otras), instituciones estatales (ministerios, municipalidades regionales y provinciales), empresas mineras y empresas privadas del sector turismo.

### *Stakeholders primarios*

A los actores que se identificaron previamente que podrían tener una influencia directa sobre el proyecto se los puede considerar como *stakeholders* primarios. Entre ellos se puede destacar a las autoridades religiosas de la iglesia de San Francisco, algunas empresas que aportarían parte importante del financiamiento y las organizaciones que influyen en la autorización de la ejecución del proyecto.

Desde los primeros pasos del proyecto, las autoridades de la iglesia de San Francisco mostraron un gran interés, lo que garantizó la obtención de los permisos necesarios para la proyección del arte audiovisual en el establecimiento. En el caso de las empresas que podrían aportar con donaciones se buscó el acercamiento de las empresas más grandes del departamento y provincia de Cajamarca, pues el financiamiento principal dependía de sus aportes (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Las organizaciones como la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y un miembro asociado de Fongal fueron de gran soporte ya que mostraron interés en el proyecto como en el trasfondo del mismo, por lo que aprovechando su conocimiento regional brindaron apoyo y respaldo a la asociación frente a otras organizaciones e instituciones locales.

Un análisis más detallado de los *stakeholders* vinculados al proyecto implica diferenciar entre los actores empresariales, conformados por el empresariado en general y por los operadores turísticos, y los actores institucionales, conformados por las organizaciones públicas, privadas y mixtas con incidencia en el proyecto (Vogeler & Hernández, 2000).

En términos de roles, a los actores empresariales corresponde el financiamiento y promoción del proyecto, mientras que a los actores institucionales corresponde la regulación y soporte técnico.

Tomando como referencia los modelos de análisis previamente referidos, es claro que las organizaciones del sector público (en particular la DIRCETUR y la Municipalidad Provincial de Cajamarca) son *stakeholders* primarios, con un rol regulador y de influencia, y con claros elementos de poder. Estas organizaciones no solo evalúan los expedientes técnicos del proyecto en las áreas respectivas (económica, cultural, social, ambiental), sino que además conceden los permisos locales necesarios para ejecutar el proyecto, por lo que es clave su respaldo institucional. A eso se suma la posibilidad de financiamiento directo o de mediación que podrían agenciar estas organizaciones.

De acuerdo con la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación N° 31770 (2021), la DDC de Cajamarca y la Municipalidad Provincial de Cajamarca tienen la función de salvaguardar el patrimonio cultural, en este caso reflejado en la iglesia San Francisco. Una arquitecta de la DDC comentó al respecto que el permiso a otorgar debe basarse en el diagnóstico sistémico y en la evaluación de los impactos de la luz y el sonido sobre el monumento histórico. Este posible impacto fue explicado del modo siguiente: “el sonido es vibración y... en algunos casos... genera un impacto que con el tiempo... genera deterioro en los monumentos... Lo que se busca es la preservación y conservación, o que no se deteriore el monumento en pro de las líneas de las actividades que se van a realizar por el proyecto” (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

La observación mencionada por la arquitecta es un punto importante que la organización debe considerar a largo plazo y hacer un seguimiento respecto a la estructura de la edificación. Ciertamente se han llevado a cabo proyectos similares en varios monumentos a nivel mundial, como la proyección "The Saga" en la ciudad de San Antonio, Texas (Estados Unidos) que se realiza en la Catedral de San Fernando, sin reportar esos efectos negativos. También se debe validar mediante estudios técnicos la semejanza en términos de material y estructura respecto a los otros monumentos en los que se realizan actualmente proyecciones audiovisuales. En este contexto, la DDC Cajamarca desempeña también un rol facilitador, ya que al cumplir con sus obligaciones y aprobar la ejecución del proyecto, estaría validando la sostenibilidad del mismo respecto a la preservación y cuidado del monumento histórico sobre el cual se realizará la proyección audiovisual.

Por otro lado, el soporte institucional del Gobierno Regional y de la Municipalidad Provincial de Cajamarca resulta importante para “la ejecución de todos los componentes del proyecto, generando sinergias específicas para promover la oferta turística, el posicionamiento de la marca 'Cajamarca' y el fortalecimiento de la competitividad turística de la región” (Asociación Cullec, 2022). Este soporte, reflejado en convenios de colaboración institucional, también reduce el riesgo frente a futuros cambios de gestión en ambos gobiernos subnacionales. Al respecto, el presidente del Patronato Cuismanco comentó que,

debido a la fragilidad institucional pública, los cambios de gestión son un riesgo importante a tener en cuenta pues pueden comprometer la aprobación del proyecto en su conjunto (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Además, en función de los convenios establecidos, los gobiernos regionales o provinciales también podrían aportar capacidad logística o humana que contribuya con el éxito del proyecto (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Además, el director ejecutivo de la Asociación Cullec comentó que es parte de la estrategia de la organización hacer “un esfuerzo por lograr que... las instancias de los gobiernos regionales, o nacional o local, puedan sumarse a este esfuerzo y convocar a los [actores] privados” (T. Flores, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

En consecuencia, se espera que, a través del respaldo institucional y la cooperación del sector público, se pueda asegurar el respaldo financiero del sector privado, lo que facilitará la obtención de los recursos económicos requeridos para la implementación exitosa del proyecto. Es importante aclarar que el objetivo principal de la Asociación Cullec no es que los gobiernos subnacionales realicen una inversión directa en el proyecto, sino que lo apoyen e impulsen en los espacios privados e incluso faciliten el apalancamiento de recursos con fuentes a nivel nacional o incluso la cooperación internacional (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023).

Desafortunadamente, debido a la inestabilidad política y las elecciones regionales y municipales de Cajamarca, se ha podido observar una participación limitada por parte tanto del Gobierno Regional de Cajamarca como de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, los cuales desempeñan roles fundamentales en la ejecución del proyecto. Si bien se intentó tener contacto con estos *stakeholders*, no se recibió ninguna respuesta institucional formal de su parte. Además, a lo largo de la ejecución del proyecto, surgieron numerosas objeciones por parte de ambas entidades gubernamentales, lo que se pudo reflejar en un bajo nivel de comprensión sobre la naturaleza y los objetivos de la organización y del presente proyecto.

El análisis de los *stakeholders* conduce también a resaltar el rol de las empresas interesadas en el proyecto, sobre todo las empresas transnacionales y las grandes empresas locales. Se trata también de *stakeholders* primarios con capacidad de influencia en la viabilidad del proyecto. La Asociación Cullec espera de estas organizaciones el aporte de entre el 60% y el 75% del presupuesto proyectado (Asociación Cullec, 2022). Entre las empresas con las que se han realizado contactos y reuniones para presentar el proyecto y solicitar el apoyo financiero se encuentran las grandes empresas mineras que trabajan en la zona, bancos de alcance nacional, empresas de productos lácteos, los principales hoteles locales, entre otros. Estas empresas han sido priorizadas debido a que “son las que tienen

mayor capacidad de recursos destinados a ese tipo de iniciativas que pueden considerarse de cierta forma iniciativas vinculadas también... a sus políticas de responsabilidad social empresarial” (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023).

Con respecto al rol de las empresas mineras, un miembro del Comité de Turismo de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca comentó que “la minería en Cajamarca ha contribuido muchísimo al... desarrollo, pero en la parte turística no ha aportado nada, y lo único que vamos a tener nosotros después de que se vaya la minería es el turismo, que es la gran industria sin chimeneas” (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Asimismo, indicó que se espera que este sector aporte a este proyecto turístico para mejorar su imagen pública frente a la sociedad, pues a pesar de aportar económicamente a la región aún no ha logrado ser aceptado socialmente (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Además, una arquitecta de la DDC comentó que cuando las empresas mineras invierten en patrimonio, también invierten en la formación de la identidad local de las personas y eso es algo que la población valora y no genera resistencia (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Asimismo, el aporte de una empresa minera significa garantizar cierto estándar de calidad, pues exige que se cumplan ciertos procedimientos y protocolos antes de apoyar a una organización o proyecto (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Inicialmente, a pesar de las múltiples reuniones llevadas a cabo por miembros de la Asociación Cullec con diferentes empresas mineras de Cajamarca, se percibió un escaso nivel de interés en el proyecto. Sin embargo, luego de obtener el apoyo y respaldo de diversas instituciones y empresas, se consiguió el respaldo de Yanacocha y Gold Fields a mediados del 2023.

No obstante, como afirma el Presidente de CARETUR Cajamarca, si se consiguiera financiamiento que no provenga de las empresas mineras, esto tendría mayor aceptación por parte de la población de Cajamarca, pues existe una opinión dividida entre quienes apoyan la minería y quienes no (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Además, el Director de la DIRCETUR Cajamarca resaltó que en Cajamarca existe un conflicto latente entre las empresas mineras y la población local, lo cual en algunos casos ha impedido la ejecución de proyectos (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Parte de ese conflicto se relaciona con el cuestionamiento a la ocupación de las empresas mineras de áreas que eran intangibles (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

### *Stakeholders secundarios*

Existen diversos actores que pueden tener una influencia indirecta sobre el proyecto por lo que son considerados como *stakeholders* secundarios. Estos actores muestran interés en el proyecto y aportan con ideas, sugerencias y recomendaciones para el proyecto desde su conocimiento, aunque su nivel de involucramiento no es tan profundo como el de los *stakeholders* primarios. A nivel institucional se destaca el Patronato Cuismanco, la Asociación de Hoteles, la Cámara Regional de Turismo, la embajada de Francia y CEDEPAS Norte (Cullec, 2022).

El Patronato Cuismanco está constituido por personas que tienen experiencia en temas de gestión cultural y turística y experiencia en instituciones como el Instituto Nacional de Cultura. Uno de los miembros del equipo ejecutivo comentó que siempre ha estado interesado en proyectos que puedan vincular el tema cultural con el turístico, y su trayectoria como director del instituto nacional de cultura le ha brindado la oportunidad de profundizar sobre en la gestión del turismo. Uno de los aspectos destacados se relaciona con el posible impacto que la proyección de luz y sonido podría tener en la fachada. Dado que esta fachada está construida con piedra volcánica, su estructura lítica podría presentar fragilidad (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). El Patronato Cuismanco, inicialmente, mostró su respaldo al proyecto mediante una carta de reconocimiento y aval al proyecto de Yuragachi. Sin embargo, luego retiró dicho respaldo tras ser informado del primer incremento del presupuesto para el proyecto.

En adición a ello, es importante considerar a la sociedad civil y a la población cajamarquina en su conjunto como un *stakeholder* secundario en función de su relación de cercanía (actores institucionales) y dependencia (población local) con el proyecto. Se espera que las organizaciones pertenecientes a la sociedad civil y la ciudadanía en general efectúen una aportación financiera que oscile entre el 5% y el 15% del presupuesto global del proyecto (Asociación Cullec, 2022).

No obstante, tal como comenta el Presidente de la CARETUR Cajamarca, no es común que los cajamarquinos se preocupen o muestren interés por el turismo local o por temas de cultura, lo cual se evidencia en la poca afluencia a los museos a pesar de garantizar la entrada libre todos los primeros domingos de cada mes (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

El director de la DIRCETUR Cajamarca agregó que “existe desconocimiento y falta de identidad cultural que permita a las personas valorar lo que se tiene” (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Adicionalmente, existe un alto nivel de dependencia para la realización de eventos culturales respecto del financiamiento de las

empresas mineras, las cuales muchas veces priorizan actividades con mayor impacto (E. Diaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Olcese et al. (2008) señalan que para enriquecer la base de datos de *stakeholders* se deben utilizar y eventualmente combinar distintos métodos de identificación y clasificación. Por lo tanto, es un desafío determinar el mejor enfoque y herramientas para identificar los grupos de interés. Además, a medida que el proyecto avanza, pueden surgir demandas y necesidades adicionales a considerar en la toma de decisiones. En ese sentido, hacer un mapeo estructurado de los *stakeholders* es una tarea pendiente para el proyecto, la cual ciertamente debe tomar como base los esfuerzos de identificación y contacto ya realizados.

En resumen, si bien la Asociación Cullec ha realizado una identificación y clasificación de distintos *stakeholders*, se pudo apreciar que el Perfil del Proyecto se creó luego de contactar a *stakeholders* internos y externos. Además de ello, el proceso parece haber sido realizado de manera intuitiva y sin herramientas de análisis estratégico. La ausencia de una identificación detallada de las expectativas y riesgos para cada actor ha planteado disonancias en cuanto a la interpretación sobre esos elementos, y en algunos casos se han evidenciado reticencias en cuanto a la contribución de algunos *stakeholders* respecto del proyecto.

## **1.2. Identificación de necesidades y expectativas de los *stakeholders* internos**

La Asociación Cullec está organizada mediante equipos de trabajo (comunicación y *marketing* del proyecto, tesorería, área legal, vocero, secretaría y expertos en el tema que cumplen con la función de asesoría), en función de la especialidad que cada miembro ha desarrollado a nivel académico y/o profesional. De acuerdo a su página web, el consejo directivo de la asociación está conformado por cinco integrantes: el presidente, el vice presidente, un secretario, una tesorera y un vocero (Cullec, 2022).

Asimismo, cabe destacar que estos integrantes colaboran con el proyecto sin recibir compensación económica alguna, pues lo hacen por el interés personal de formar parte del proyecto y el cariño y compromiso que tienen con el desarrollo de la ciudad de Cajamarca como uno de los más importantes destinos turísticos del Perú (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). En términos del vicepresidente de la Asociación Cullec, el consejo directivo tuvo como motivación mejorar la exposición de la cultura cajamarquina como agradecimiento y retribución por darles una vida en una ciudad llena de historia y cultura (A. Pastor, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

El equipo de comunicación y *marketing* de la organización se encarga de la página web y toda la parte publicitaria del proyecto. El interés particular de este equipo es poder

contar a la población en qué consistirá este proyecto artístico cultural para que todos, desde los más pequeños hasta los más grandes, puedan comprender mejor de qué se trata y por qué es importante revalorizar el patrimonio local. Una de las iniciativas que hizo este equipo fue hacer proyecciones en una maqueta a escala de la iglesia y reproducir algunos trabajos del artista, algo que suscitó el interés de muchos cajamarquinos y reforzó el compromiso de este equipo con el proyecto (D. Díaz, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

En adición a lo anterior, la Orden Franciscana cumple un rol fundamental en la ejecución del proyecto en la ciudad de Cajamarca. Se la considera como un *stakeholder* interno fundamental ya que la obra artística audiovisual será realizada en la fachada de la iglesia San Francisco, y sin su autorización sería posible desarrollar el proyecto en dicho lugar. En esa línea, la Asociación Cullec cuenta con un convenio firmado con la Orden a fin de formalizar el permiso y apoyo al proyecto.

Por último, un *stakeholder* interno clave es el propio artista, Xavier de Richemont, cuyo interés comenzó desde que llegó a Cajamarca y conoció su cultura y su gente. El artista ya ha realizado varias visitas a la ciudad, en todas las cuales ha mostrado en forma pública y al propio equipo de la Asociación Cullec su gran interés por desarrollar este proyecto, al punto de ofrecer posponer la recepción de sus honorarios profesionales y priorizar el financiamiento de la obra en sí y su instalación para al preestreno.

Por tanto, los *stakeholders* internos del proyecto tienen muy alineados sus intereses, ya que buscan que el proyecto sea una oportunidad para impulsar la economía local, a fin de que se reduzca su dependencia de la minería y la agricultura, y se fomente su crecimiento turístico. Varios entrevistados coinciden en que el proyecto permitirá potenciar la capacidad turística local, incrementar la demanda de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, etc.) y promover la producción artesanal de la zona. Asimismo, se enfatiza que el espectáculo de luces sería una forma creativa de transmitir la historia y la cultura únicas de la zona, enriqueciendo la identidad cultural de los cajamarquinos. Se trata entonces de una iniciativa que va más allá de lo tangible, ya que busca consolidar la identidad y el orgullo de la comunidad cajamarquina, y también aspira a infundir optimismo, esperanza y confianza en el desarrollo y futuro de Cajamarca (Asociación Cullec, 2023).

### **1.3. Identificación de necesidades y expectativas de los *stakeholders* externos**

Los *stakeholders* externos abarcan a todos los actores externos al proyecto que poseen la capacidad de ejercer influencia, ya sea de forma directa o indirecta, en su desarrollo. Ellos también tienen responsabilidad sobre los cambios que afectan el entorno externo de la organización (Freeman, 2010). Para garantizar la viabilidad de un proyecto

turístico, es importante considerar el conocimiento, los beneficios y las expectativas de estos *stakeholders* externos. Para el presente análisis de los *stakeholders* externos se han diferenciado tres grupos de organizaciones: organizaciones sectoriales públicas de Cajamarca, organizaciones de soporte, y operadores turísticos.

El primer grupo está conformado por las entidades públicas de Cajamarca, en particular por la DIRCETUR Cajamarca, el Gobierno Regional de Cajamarca, la Municipalidad Provincial de Cajamarca y la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca. Es relevante considerar que el primer año de desarrollo del proyecto coincidió con el período de transición de las autoridades regionales y locales, lo que planteó el reto de establecer contactos con gestiones distintas que no necesariamente coinciden en cuanto a sus planes de desarrollo local y su interés por el proyecto. En ese sentido, la Asociación Cullec desplegó esfuerzos de acercamiento con la administración anterior, con varias agrupaciones políticas postulantes, y con las nuevas administraciones luego de su instalación.

En cuanto al Gobierno Regional de Cajamarca (GORE Cajamarca), el anterior gobernador mostró entusiasmo por el proyecto y se acordó la suscripción de un convenio con la Asociación Cullec. Desafortunadamente, los plazos limitados impidieron que se plasme ese acuerdo, y las relaciones con la nueva administración se encuentran aún en proceso de consolidación (T. Flores, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Cabe mencionar que, tras el contacto directo realizado por algunos miembros del Comité Organizador de Cullec y el preestreno del proyecto, el GORE Cajamarca decidió, por iniciativa propia, convocar una reunión con la Asociación Cullec y las 20 empresas más importantes e influyente de Cajamarca para presentar el proyecto Yuragachi con el fin de conseguir mayor soporte y apoyo.

Respecto a la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC), se presentaron diversas dificultades al intentar tener contacto con las autoridades pertinentes. Estos obstáculos surgieron durante la transición por el cambio del gobierno local, pues la Asociación Cullec tuvo dificultades para concretar reuniones, ya sea presenciales o virtuales, con la administración saliente, a pesar de tener responsabilidades en curso. Además, uno de los miembros de la Asociación Cullec refirió que es necesario el apoyo municipal para la implementación de baños públicos en la zona y para la realización de capacitaciones al público sobre el cuidado del monumento y alrededores mediante alianzas con la municipalidad para brindar una atención antes, durante y después del evento (S. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

El secretario de la Asociación Cullec comentó que en las reuniones con la nueva administración local de la municipalidad, surgieron ciertas reservas en relación al proyecto,

considerándolo en cierto modo elitista debido a la aparente ausencia de artistas peruanos en la fase creativa de la proyección, y también con respecto al presupuesto total asignado, el cual supera varias de las limitadas partidas presupuestales para la gestión cultural (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023). A pesar de ello, se identificó un cambio en la disposición de la MPC al concretarse dos reuniones de trabajo con representantes de la Asociación Cullec, así como por la asistencia del alcalde al preestreno del proyecto, ocasión en la cual afirmó su apoyo públicamente.

Las conversaciones con el representante de la DIRCETUR Cajamarca revelaron que para esta dirección el proyecto es una propuesta interesante que ha tenido éxito en diferentes países de Europa, y que podría tener un impacto positivo en la atracción de turistas a la ciudad. Sin embargo, una de las preocupaciones es que, a diferencia de otras áreas, el espacio de la iglesia de San Francisco es relativamente más reducido y podría implicar aglomeraciones, un aspecto a tener en cuenta (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Asimismo, días antes del preestreno del proyecto se oficializó mediante la Resolución Directoral Regional Sectorial N° D20-2023-GR.CAJ/DIRCETUR la declaración del como Evento de Interés Turístico para la Región Cajamarca, en conformidad con el Decreto Supremo N° 19-2010-MINCETUR/SG, Ley N° 29408, Ley General de Turismo, y la Ley N° 26961 Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (Resolución Directoral Regional Sectorial N° D20-2023-GR.CAJ/DIRCETUR, 02 de octubre de 2023).

Finalmente, la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca ha expresado su respaldo a los proyectos culturales debido a su potencial para contribuir al desarrollo local de Cajamarca y a la valoración del patrimonio a través del arte. Sin embargo, su principal preocupación se centra en la protección y conservación de los monumentos. Según lo indicado por la arquitecta de la DDC, el proyecto involucra iluminación y sonido, ya que la proyección de luz se acompaña de música, y el sonido se traduce en vibración. En algunos casos, cuando esta vibración no está controlada y se convierte en ruido, podría tener un impacto que, con el tiempo, podría deteriorar las paredes de la fachada de la iglesia (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Por lo tanto, es necesario tomar precauciones con respecto al sonido para evaluar si podría tener un efecto perjudicial a largo plazo. Cabe añadir que esta institución, bajo la autoridad del Ministerio de Cultura, consideró al preestreno del proyecto como un espectáculo público cultural no deportivo, mediante la Resolución Directoral N° 000362-2023-DDC CAJ/MC, a partir del Informe N° 000267-2022-SDDPCICI DDC CAJ-LGT/MC refrendado por el área de asesoría legal de la DDC (Resolución Directoral N° 000362-2023-DDC CAJ/MC, 31 de agosto de 2023).

El segundo grupo de soporte está compuesto por la feria Fongal Cajamarca, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, el Patronato Cuismanco y la Cámara

Regional de Turismo de Cajamarca. A lo largo del proyecto, estas entidades han brindado un respaldo integral. Desde un inicio, mostraron un gran entusiasmo con la iniciativa y, aunque no han podido contribuir financieramente, han estado dispuestas a aportar sus conocimientos sobre el mercado, espacios para promocionar el proyecto, y búsqueda y contacto con nuevos *stakeholders*.

En el caso de Fongal fue una de las primeras organizaciones con las que la Asociación Cullec tuvo contacto. Desde los inicios del proyecto siempre mostraron su interés por esto, por lo que han apoyado en contactar empresas, facilitar *stands* para la exposición del proyecto durante la feria, y aportar ideas para enriquecer y complementar el proyecto (Entrevistado 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca (CCC), con más de 800 empresas inscritas en su organización, se ha convertido en un vínculo importante para canalizar apoyo económico y compartir directamente los detalles del proyecto a las empresas agremiadas (A. Bazán, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Respecto al Patronato Cuismanco, su respaldo se reflejó en una carta de reconocimiento y el aval del proyecto. Dada la composición de esta organización, su aporte se centró en actuar como un agente supervisor, que contribuye al fortalecimiento de la interacción entre la cultura y el turismo (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, tras el incremento presupuestal del proyecto, el patronato retiró su respaldo, por lo que solicitó no ser presentado como institución que respalda el proyecto.

Por último, en el caso de CARETUR Cajamarca, al ser una organización que respalda el turismo, mostró un gran interés en involucrarse en el desarrollo del proyecto. Su apoyo, sin embargo, fue de carácter logístico más que económico. A través de sus socios, CARETUR podría apoyar con almuerzos para el personal, y coordinaciones de hospedaje y movilidad durante la implementación del proyecto (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Finalmente, el tercer grupo comprende la oferta turística, la cual incluye restaurantes, empresas de transporte, establecimientos de hospedaje y agencias de turismo. Al respecto, uno de los propósitos esenciales del proyecto es posicionar a la video-pintura que será proyectada sobre la fachada de la iglesia de San Francisco como una obra maestra de arte a nivel internacional y nacional, accesible en forma gratuita para todos los turistas al igual que para los cajamarquinos (Cullec, 2022). El aumento en el número de turistas también impulsaría el flujo hacia otros destinos turísticos de la zona y proporcionaría recursos adicionales para la preservación y cuidado de estos atractivos. Todos los operadores

turísticos se verían beneficiados también pues el incremento en las pernoctaciones conduciría al crecimiento en la demanda de hospedaje, consumo en restaurantes, *tours* adicionales en las agencias de viaje, servicios de transporte local y consumo de artesanía, entre otros.

Conviene enfatizar que el turismo es una industria transversal que genera numerosos empleos, especialmente en las empresas de servicios que requieren una importante cantidad de mano de obra (A. Pastor, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). Finalmente, el Director de la Asociación de Hoteles informó que si bien las empresas integrantes de la oferta turística podrían no estar dispuestas a proporcionar un respaldo financiero directo debido a las restricciones presupuestarias que enfrentan, dado que son en su mayoría medianas y pequeñas empresas, sí estarían dispuestas a apoyar en la difusión y promoción del proyecto, así como en la colaboración conjunta para buscar el respaldo de empresas más grandes (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

A partir de lo mencionado, se ha podido identificar el compromiso por parte de los *stakeholders* externos del sector privado, quienes han formado un pilar esencial en el desarrollo del proyecto, y han aportado (y comprometido aportar) diversas propuestas y recursos para enriquecer su ejecución. Asimismo, dependiendo de sus posibilidades, han contribuido con algunos aportes financieros al proyecto.

En contraste, en el caso de las instituciones estatales, se presentaron diversas dificultades al establecer contactos debido a la transición en la gestión regional y local. No obstante, es importante destacar que la Asociación Cullec valora la importancia de estas instituciones como *stakeholders* importantes para el proyecto y ha hecho un esfuerzo permanente por retomar el contacto y concretar posibilidades de colaboración.

#### *Aspectos a favor del proyecto*

En general, los *stakeholders* externos del proyecto se han mostrado interesados y con una posición favorable frente a la propuesta de un nuevo destino turístico local, considerando el impacto positivo que generaría en el turismo en Cajamarca. Tal como lo comentó el director ejecutivo de la Asociación Cullec, “[tanto los] actores públicos como privados con los que hemos ido interactuando han mostrado interés y reconocen el atractivo de la obra que proponemos... y, obviamente, también la importancia de la obra que desarrolla Xavier de Richemont en el mundo” (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023). Cabe señalar que esas expectativas se basan en la viabilidad del proyecto, considerando como factores clave el impacto positivo que han generado las instalaciones similares del artista en otras partes del mundo y la innovación que implicaría la ejecución del proyecto en términos de la oferta turística no solo de la ciudad sino del país en su conjunto.

Respecto al impacto de este tipo de proyectos, el artista cuenta con una extensa trayectoria de más de 20 años diseñando instalaciones monumentales de vídeo-pintura en una gran cantidad de ciudades alrededor del mundo, incluyendo más de 60 de ellas en ocho países distintos. Entre las instalaciones del artista más destacadas por los entrevistados se encuentran Chartres en Lumières en la ciudad del mismo nombre (Francia), "The Saga" en San Antonio (Texas, Estados Unidos) y "CarmeLight" en la Plaza del Carmen en San Luis de Potosí (México).

El Festival de Luces de Chartres, conocido como Chartres en Lumières, es considerado el primer festival de luces en Francia. La ciudad de Chartres, ubicada a una hora de París, había sido tradicionalmente un destino turístico de día, pues los visitantes se limitaban a admirar los vitrales de la catedral de día y carecían de una oferta turística nocturna. El objetivo de este proyecto fue realzar el patrimonio arquitectónico mediante el uso de la luz y los pigmentos en cada espacio de la catedral durante la noche. De esta manera, se logró resaltar una nueva faceta de la ciudad y atraer a visitantes que prolongan su estadía y llenan los hoteles y restaurantes (Sánchez, 2021).

La proyección "The Saga" en San Antonio, Texas, se lleva a cabo en la Catedral de San Fernando, el santuario en funcionamiento más antiguo de Norteamérica y el edificio religioso en pie más antiguo de Texas. Desde su estreno en el 2014, este espectáculo se ha convertido en una de las principales atracciones turísticas en la ciudad. Mediante el uso de luces, imágenes y sonidos, relata una narrativa con tres siglos de historia que representa la mezcla intercultural indígena, española y norteamericana de San Antonio. En la proyección se pueden apreciar pinturas rupestres de antepasados indígenas, personajes históricos como Abraham Lincoln y Frederick Douglass, así como hechos representativos de la historia de la ciudad, todo resumido en 24 minutos (Papathanasiou, 2021).

Este cortometraje ha llegado al corazón de muchos habitantes locales, quienes se sienten identificados con la historia que se proyecta y se sienten parte de una comunidad, de una gran familia que comparte una misma cultura y lucha por su fortalecimiento, tal como se menciona en un reportaje de la NBC News (The History of San Antonio, Texas In a Jaw-Dropping 24-Minute Film, 2014).

Finalmente, "Carmelight" es un proyecto colaborativo entre Xavier de Richemont y la Secretaría de Turismo de México que se llevó a cabo en la fachada del Templo del Carmen en San Luis de Potosí, con el propósito de promover a la ciudad como un epicentro cultural en la región. Este esfuerzo se centró en la exhibición de obras de arte monumentales de alta calidad y originalidad, con la finalidad de atraer a un público de hasta trescientos espectadores cada noche de la temporada vacacional (Gobierno de México, 2015).

En ese sentido, como se ha demostrado en los proyectos monumentales anteriores, éstos han tenido un impacto significativo en la dinamización del turismo, tanto diurno como nocturno, así como en la valorización del patrimonio cultural local. En el caso del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”, se busca redefinir el circuito turístico de la ciudad, convirtiéndola en un destino principal en el país, y enfatizar la valoración del patrimonio cultural e histórico. Además, se pretende aprovechar el desarrollo del proyecto para la mejora en la planificación de un turismo nocturno, lo cual podría dinamizar el turismo local mediante el incremento de las pernoctaciones en la ciudad y el incremento en el consumo de alojamiento, restaurantes y otros servicios locales proporcionados a los turistas.

El otro aspecto fundamental resaltado por los entrevistados se relaciona con la innovación en el sector turístico. Un número significativo de ellos mencionó la falta de innovación en las atracciones turísticas de la ciudad, lo que abarca la carencia de propuestas nocturnas y un diseño insuficiente en los recorridos turísticos preexistentes, lo que, a su vez, obstaculiza la prolongación de la estancia de los visitantes y la incentivación de su predisposición a regresar.

El Presidente de la Asociación de Hoteles de Cajamarca comentó que “la gente que viene puede hacer sus recorridos, en uno o dos días, de los centros turísticos que tenemos, y ya no tiene más opciones para regresar. Entonces [el proyecto]... nos ayudaría a alargar las pernoctaciones en los hoteles y que los turistas también se sientan un poco más conectados con la historia” (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). En ese sentido, se espera que el proyecto genere interés en los turistas y, al ser un atractivo turístico que se desarrolla de noche, estos permanezcan al menos uno o dos días adicionales en la ciudad, lo cual dinamizará significativamente la economía local asociada con el turismo.

Actualmente, no existen proyectos de este tipo ni en Cajamarca ni en el país, por lo que, de desarrollarse, “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” sería el primero de su tipo en el Perú. Además, cabe resaltar que este tipo de proyectos audiovisuales utiliza una tecnología de punta que brinda una excelente calidad en las obras proyectadas y que además no daña las estructuras monumentales sobre las cuales se proyecta. Asimismo, cada obra proyectada es una pieza única de arte y cuenta con derechos de autoría. A pesar de su complejidad, la tecnología de proyección de video y de sonido envolvente está disponible en el mercado internacional, por lo que es factible su importación y no requiere una alta sofisticación en su funcionamiento y/o mantenimiento. Adicionalmente, el consumo de energía es mínimo y sólo usa energía eléctrica convencional; es decir, no se requiere energía trifásica.

Respecto a las expectativas favorables, se pudo constatar que la Asociación Cullec consideró e incorporó en el diseño y promoción del proyecto el impacto positivo que han

generado los otros proyectos desarrollados por el artista Xavier de Richemont en el sistema turístico de otros países. Esto se menciona en el Perfil del Proyecto: “como ha ocurrido en las ciudades donde se expone el arte de Xavier de Richemont, se propone que Yuragachi se convertirá en un producto emblemático de turismo cultural y patrimonial” (Asociación Cullec, 2023). Asimismo, se resalta la innovación que implicaría la ejecución del proyecto a nivel internacional y nacional, considerando que será el primer proyecto de este tipo en el país y que solo hay dos proyectos como este en América Latina.

### *Riesgos del proyecto*

Por otro lado, se han identificado algunos factores que podrían afectar la viabilidad del proyecto, incluyendo aquellos relacionados con los conflictos sociales, la inestabilidad política, la preservación arqueológica y la desconfianza de las autoridades regionales y locales. Respecto al primer factor, el Presidente de la Asociación de Hoteles señaló que los conflictos sociales anteriores en Cajamarca (como los del proyecto Conga a inicios de la década pasada) han tenido un impacto negativo en el turismo, lo que paralizó y podría volver a paralizar todo el sistema turístico (J. Rojas, comunicación personal, 29 de noviembre de 2022).

Asimismo, en cuanto al segundo factor, un miembro del equipo ejecutivo del Patronato Cuismanco comentó que la inestabilidad política en el país, especialmente la rotación constante de ministros en el Ministerio de Cultura durante los últimos cinco años, ha generado una fragilidad institucional que dificulta la creación de convenios o compromisos a largo plazo, tal como lo requiere el proyecto (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Respecto al tercer factor, es importante tener en cuenta la fragilidad arquitectónica de la iglesia de San Francisco, construida con un tipo de piedra susceptible al daño por ruido e iluminación, algo que requiere ser considerado en el diseño e implementación del proyecto.

En cuanto al cuarto factor, el director ejecutivo de la Asociación Cullec indicó que a pesar de las conversaciones preliminares sobre la importancia del proyecto para el gobierno regional, la agenda del gobernador de Cajamarca parece orientada a la priorización de proyectos de inversión sobre el sistema hídrico y el desarrollo vial, lo cual limita la posibilidad de aporte a proyectos culturales. Asimismo, algunos *stakeholders* externos comentaron también que la inversión para la ejecución del proyecto estimada en doce millones de soles (cifra que incluye los honorarios del artista), es demasiado elevada, y que es un monto que nunca antes ha recibido una intervención cultural en Cajamarca, a pesar de las grandes necesidades en cuanto a temas culturales en la ciudad.

En ese sentido, algunos actores locales consideran que esos recursos deberían priorizar necesidades más urgentes. Finalmente, se mencionó también que el área

especializada en temas culturales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca ha adoptado un enfoque crítico que, tomando como enfoque la perspectiva decolonial, argumenta que este tipo de obras deberían priorizar el trabajo de los artistas locales y no artistas extranjeros (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023).

En cuanto a los riesgos, la información recolectada mostró que la gestión de riesgos no fue una preocupación asumida por la Asociación Cullec en su totalidad. En esa línea, respecto a la existencia de conflictos sociales, en el Perfil del Proyecto esto se considera como riesgo y se plantea como mitigante el “monitoreo permanente del entorno social de Cajamarca por parte del Coordinador del Proyecto y tomar medidas preventivas de ‘no exposición’ ante estas circunstancias. Además, se buscará generar motivos de orgullo de la población cajamarquina hacia la Obra que genere protección y no riesgos” (Asociación Cullec, 2022). Lo indicado resulta insuficiente considerando que la gestión de conflictos sociales requiere acciones mucho más precisas de anticipación, prevención y mitigación, a fin de evitar las disputas entre las distintas partes involucradas (USAID, 2012). Dado que en el proyecto intervienen actores involucrados en los conflictos sociales en la zona (particularmente representantes de la sociedad civil y empresas mineras), se requiere un análisis de riesgo y el diseño de estrategias adecuadas al respecto.

El segundo riesgo, la inestabilidad política, también fue considerado por la Asociación Cullec en el Perfil del Proyecto, donde se plantea como un factor mitigante “la celebración de todos los convenios formales antes del cierre de la gestión 2022 [de los gobiernos regional y municipal] y asegurar los financiamientos claves con el sector empresarial” (2022). Cabe mencionar que esto no se cumplió, tal como lo comentó el Secretario de la Asociación Cullec: “nosotros tampoco empujamos por la firma del convenio porque no queríamos que la gestión entrante no tuviera alguna resistencia justamente por ser una iniciativa que venía impulsada de la gestión anterior... Eso suele pasar muchas veces, lamentablemente, en nuestro país, cuando hay cambio de gestión de gobierno en los distintos niveles. Entonces decidimos ya no impulsar la firma” (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023). Sin embargo, se incorpora como estrategia la gestión de convenios firmados que acrediten y sustenten el apoyo de las organizaciones que se comprometan con el proyecto.

En cuanto a la fragilidad arquitectónica, esto fue una preocupación importante desde el inicio del proyecto. Frente a eso, se planteó que “el equipo de profesionales del artista a cargo, serán los encargados de la instalación y adecuación de los equipos en una infraestructura mínima, estructuras de fierro, que no impacta el ornato de la Iglesia San Francisco” (Asociación Cullec, 2022). Adicionalmente, de acuerdo a lo comentado por una arquitecta miembro de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, la Asociación Cullec buscó orientación de esta instancia encargada de proteger y preservar todos los

monumentos de la región, en particular sobre algunos “temas que tienen que ver con el manejo del monumento” (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Finalmente, se consideró que el artista ha realizado este tipo de proyecciones sobre distintos monumentos históricos alrededor del mundo sin ningún impacto negativo en la infraestructura del mismo.

Finalmente, respecto a la desconfianza de las autoridades regionales y locales, esto no fue considerado inicialmente como un riesgo, pues en su momento se sostuvo una reunión preliminar con el gobernador regional de Cajamarca que terminaba su periodo en 2022, quien no solo recibió al artista Xavier de Richemont y al presidente de la Asociación Cullec Nicolás Puga, sino que se mostró entusiasmado con el proyecto, comprometió el apoyo del Gobierno Regional y se acordó la suscripción de un convenio (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023). Sin embargo, en una reunión posterior con la nueva gestión iniciada en 2023 se tomó conocimiento de las nuevas prioridades, entre las cuales no estaba este tipo de iniciativas. En esa misma línea, la postura inicialmente crítica de la Municipalidad Provincial de Cajamarca resultó un desafío relevante e inesperado en la gestión del proyecto con relación a sus *stakeholders* primarios. Frente a ello, los miembros de la Asociación Cullec mantuvieron contacto con las autoridades vigentes justificando en forma más detallada la viabilidad del proyecto y su impacto positivo para la región.

## **2. Base de datos: situación actual**

En esta sección se aborda el componente referido a la base de datos y análisis situacional del modelo de Steiner (2017). Para ello se hace énfasis en un análisis de situación que implica el estudio de datos históricos, actuales y proyectados, lo cual establece un cimiento sólido para el desarrollo del proceso de planificación estratégica. Este análisis es de gran relevancia, dado que facilita la detección y el estudio de tendencias, así como de acontecimientos críticos que podrían influir en la formulación de estrategias (Steiner, 2017). Para realizar un análisis de la situación del proyecto se requiere el uso de herramientas de gestión estratégica que permitan entender el entorno (Bazán, 2016). En particular, herramientas como el análisis PESTEL (David, 2003) y el análisis Porter de las cinco fuerzas (Porter, 2008) son valiosas para entender las externalidades y proponer estrategias de mediano y corto plazo.

La Asociación Cullec no abordó de manera formal la etapa de análisis situacional, sino que, con base en la experiencia del equipo impulsor y algunas fuentes secundarias, trabajaron con supuestos sobre el entorno del proyecto. A fin de revertir ese vacío en la información, se llevaron a cabo entrevistas y *focus groups* con los *stakeholders* internos y externos del proyecto. Esto permitió identificar y organizar los elementos relevantes para la identificación

de perspectivas sobre la gestión turística local y los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico en la ciudad de Cajamarca. Asimismo, facilitó la aplicación de las herramientas mencionadas, lo cual ayudó a la realización de un análisis crítico y prospectivo de las estrategias planificadas, los programas a mediano plazo y los planes a corto plazo.

## **2.1. Perspectivas sobre la gestión turística local**

La comprensión de las diferentes perspectivas sobre la gestión turística local es esencial para la ejecución satisfactoria de un plan de desarrollo de un proyecto turístico. Para analizar dichas perspectivas se tomaron en cuenta cuatro enfoques principales sobre el turismo: económico, de cambio, sociocultural y sistémico. Adicionalmente, a partir del enfoque sistémico se analizaron las perspectivas de los principales agentes del sistema turístico tanto a nivel empresarial (proveedores finales e intermediarios de los servicios) como institucional (asociaciones de tipo empresarial y profesional, y organismos e instituciones públicos, privados y mixtos).

El primer enfoque del turismo aborda la relación directa entre la actividad turística y la economía local, centrándose especialmente en los aspectos de crecimiento y desarrollo económico (Naciones Unidas, 2010; MINCETUR, 2020). En el caso específico de Cajamarca, de acuerdo con uno de los operadores turísticos entrevistados, la dinámica económica está concentrada en sectores como la minería, agricultura y agroindustria, mientras que el turismo tiene un rol secundario; adicionalmente, tampoco se tiene una visión para posicionarlo como un sector clave (C. Díaz, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). En ese sentido, el limitado enfoque económico del turismo dificulta considerar adecuadamente su importancia y potencial de desarrollo.

El enfoque de cambio se fundamenta en la concepción del turismo como un fenómeno en constante evolución que conlleva modificaciones en los comportamientos de los consumidores, la oferta turística, la tecnología utilizada, los modelos de gestión turística y el entorno donde se desarrollan las actividades turísticas; en ese contexto, es fundamental que el turismo se adapte y se enfoque en crear nuevas experiencias considerando esos distintos aspectos (Sancho, 2019).

En Cajamarca, varios entrevistados señalaron que existe una escasa innovación en los atractivos turísticos, un diseño deficiente de los circuitos turísticos existentes y una falta de oferta turística nocturna, lo cual dificulta prolongar la estadía de los turistas y fomentar su retorno. En palabras del presidente de la Asociación de Hoteles de Cajamarca, "la gente que viene puede hacer recorridos en uno o dos días de los centros turísticos que tenemos y ya no tiene más opciones para regresar" (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de

2022). En resumen, existe una escasa preocupación por hacer del turismo una actividad que se adapte constantemente a los cambios en los factores indicados.

El tercer enfoque, sociocultural, implica entender el turismo como una actividad mediante la cual el turista es parte de un entorno intercultural que le permite valorar una forma de vida distinta de la suya (Fuller, 2008). En la gestión turística local de Cajamarca se han venido realizando cambios importantes en cuanto a la sensibilidad social respecto a temas patrimoniales y turísticos, particularmente mediante el respaldo brindado a la implementación de programas educativos destinados a difundir la historia, cultura e identidad con la ciudad (Gobierno Regional de Cajamarca, 2022). Desafortunadamente, como mencionó el presidente de la DIRCETUR Cajamarca, en la práctica subsiste un “desconocimiento y falta de identidad cultural que permita a las personas valorar lo que se tiene... no hay interés cultural en la población cajamarquina” (E. Abanto, comunicación personal 28 de noviembre de 2022).

Un operador turístico resaltó que Cajamarca cuenta con monumentos que tuvieron un rol decisivo en la historia no solo de Cajamarca sino del país y del subcontinente, tales como la plaza de Armas y el Cuarto del Rescate, como espacios de encuentro entre la civilización inca y europea, algo que tiene importancia para muchos turistas. A pesar de eso, el aprovechamiento del potencial histórico de estos monumentos es insuficientemente explotado tanto a nivel de la generación de identidad local como del fomento del interés histórico de los atractivos turísticos (C. Díaz, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Por último, el enfoque sistémico concibe al turismo como un sistema conformado por cuatro elementos: demanda, oferta, espacio geográfico y operadores del mercado (Sancho, 2019). El sistema turístico incluye dos tipos de agentes, el empresarial y el institucional, que colaboran en la creación y mantenimiento de los destinos turísticos, así como en la promoción de los productos turísticos para estimular la demanda en el mercado local (Vogeler & Hernández, 2000). De acuerdo con un miembro del Comité de Turismo de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, en los últimos años se ha fomentado la colaboración entre las organizaciones públicas y privadas de Cajamarca, debido al progresivo reconocimiento del papel fundamental que el turismo desempeña en el desarrollo económico de la sociedad, considerando el declive de las otras actividades económicas consideradas primarias, en particular la minería (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Entonces, en Cajamarca se están realizando esfuerzos orientados hacia un enfoque sistémico destinado a potenciar la industria turística y a destacar la gran diversidad de

recursos turísticos disponibles en la región. En esa línea, el presidente de CARETUR Cajamarca resaltó que el proyecto Yuragachi necesita comprometer a la administración pública y a la empresa privada (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Luego de esa aproximación sobre los enfoques antes mencionados se consideró importante analizar con mayor detalle las perspectivas de los distintos *stakeholders* del sistema turístico local de Cajamarca entrevistados. Algunos *stakeholders* mencionaron debilidades en la prestación de servicios por parte de los operadores turísticos, en la gestión pública de los recursos turísticos locales y en la articulación entre las diferentes entidades involucradas.

En el primer caso, se señaló principalmente la deficiente calidad en la implementación y organización de los propios recursos turísticos (señalética inadecuada en los monumentos, falta de organización en los establecimientos comerciales cercanos y ausencia de espacios de estacionamiento) y en la oferta gastronómica (restaurantes de baja calidad y servicio deficiente). Asimismo, se identificó como problema crónico la informalidad que prevalece en todos los segmentos de los actores vinculados al turismo (guías turísticos, agencias de viajes, servicios de transporte, restaurantes y hoteles). Estas deficiencias ejercen un impacto adverso en la vivencia de los visitantes y plantean un obstáculo significativo para la promoción de un turismo sostenible en Cajamarca.

Respecto a la gestión turística local a cargo de las organizaciones públicas, se ha avanzado en el proceso de formalización de las asociaciones y gremios turísticos en los últimos años, lo cual ha contribuido a una mayor organización dentro del sector. Esto ha posibilitado promover el turismo en Cajamarca como parte de la ruta Macro Norte del Perú, la cual integra La Libertad, Piura, San Martín, Lambayeque, Ancash, Amazonas, Tumbes y Cajamarca. Sin embargo, la inestabilidad política en Cajamarca ha provocado un estancamiento del turismo en el departamento. El ex-miembro del Instituto Nacional de Cultura y actual miembro del equipo ejecutivo del Patronato Cuismanco señaló que "el problema principal radica en la falta de estabilidad de funcionarios y políticas culturales y turísticas, tanto a nivel regional como provincial" (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Esto impacta negativamente en la sostenibilidad de los proyectos turísticos, obstaculiza la gestión eficaz de los recursos financieros disponibles y perjudica la capacidad de aprendizaje institucional (por la rotación y necesidades reiteradas de capacitación de los funcionarios).

Sin embargo, en cuanto a la infraestructura de los atractivos turísticos de Cajamarca, varios entrevistados de las organizaciones públicas contactadas destacaron una notable mejora en términos de conservación, restauración y acondicionamiento de los atractivos, así

como en la implementación de protocolos de bioseguridad. Por ejemplo, una arquitecta de la Dirección Desconcentrada de Cajamarca mencionó que en el Cuarto de Rescate se llevaron a cabo modificaciones en el techo debido a filtraciones durante la temporada de lluvias, y hace poco se ha terminado la conservación y restauración de una parte de los pedestales de la fachada (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Estas mejoras aportan positivamente al fomento del turismo en la localidad y la experiencia de los visitantes.

Respecto a la articulación institucional, se ha reconocido la necesidad de generar sinergias y establecer una colaboración efectiva entre los distintos actores turísticos. Resulta crucial trabajar de manera colaborativa y coordinada con el propósito de lograr el éxito y el progreso de los proyectos turísticos, pues eso no solo tiene un impacto positivo en la experiencia de los visitantes, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y apropiación por parte de la comunidad local. El director de la DIRCETUR refirió como ejemplo el caso del museo Kuntur Wasi localizado en la provincia de San Pablo, a aproximadamente 75 km de Cajamarca. Este proyecto enfrentó problemas debido a posturas divergentes entre varios de los actores involucrados, los cuales pudieron ser resueltos gracias a la mediación y financiamiento de la cooperación japonesa, lo cual facilitó el desarrollo turístico, espacios para la investigación científica y conexión con la comunidad local (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

Por ello resulta fundamental el compromiso, participación activa e integración entre los agentes empresariales y públicos con el fin de lograr una implementación exitosa y sostenible de las estrategias para la promoción del turismo. Esta colaboración permite aprovechar y combinar los recursos, conocimientos y experiencias de cada uno de los actores, y sobre esa base potenciar el proyecto. Esto es algo fundamental para un proyecto turístico con un potencial de gran impacto como “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”.

## **2.2. Elementos claves de un destino turístico**

Para una buena gestión turística local resulta imprescindible analizar los elementos claves para el desarrollo de un destino turístico. Este análisis considera seis elementos básicos propuestos por SERNATUR (2016): atractivos turísticos (sitios naturales, folklore, museos y manifestaciones culturales históricas, realizaciones de técnicas contemporáneas, acontecimientos programados y lugares de esparcimiento), infraestructura (servicios básicos, transportes, caminos y comercios), servicios turísticos y de apoyo (alojamiento, alimentación, transporte, guías de turismo, agencias de viajes, seguridad, salud, sistema de emergencia, entre otros), capital humano del sector turístico (capital humano preparado y calificado para la prestación de servicios), planificación y gestión del destino (condiciones generales del desarrollo turístico de un territorio específico, en un plazo determinado, que no genere

problemas ambientales, económicos y/o socioculturales, y que involucre a los actores claves públicos y privados), e imagen (símbolos de identidad local que los distingue).

El primer elemento de análisis, el atractivo turístico que propone el proyecto, se caracteriza por ser una fusión de una manifestación cultural histórica y de un acontecimiento programado. La proyección en la fachada de la iglesia San Francisco “será un espectáculo de video y música de 24 minutos... Se mostrará a los cajamarquinos y los miles de turistas que visitarán la ciudad una obra con historia, arte, música y pintura. El espectáculo se presentará en cuatro funciones semanales durante diez largos años” (Asociación Cullec, 2023). Esto implica una manifestación cultural histórica en cuanto se presentará la historia y el patrimonio de Cajamarca mediante una proyección audiovisual. Asimismo, es un acontecimiento programado, pues será un espectáculo de 24 minutos presentado cuatro veces por semana y se prevé que se realice durante un plazo mínimo de 10 años.

En relación con el segundo elemento, la infraestructura, este atractivo turístico se caracteriza por estar vinculado a un espacio de libre acceso (la iglesia cuenta con una extensa área abierta y, además, se ubica en la plaza de Armas de la ciudad) y que permite la visualización del proyecto por cualquier persona. Tal como lo comentó el presidente de la Asociación Cullec, “es un espectáculo al aire libre, en un área pública en donde la gente pasa. Se instala en el lugar, ya sea del atrio o en la misma plaza de Armas... La fachada [de la iglesia] es gigante y la van a poder ver desde cualquier lugar de la plaza de Armas” (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Además, respecto a los servicios básicos relacionados a la infraestructura, conviene resaltar la importancia de facilitar baños públicos. El presidente de Dircetur Cajamarca señaló que cuando se registra una gran afluencia de público en las zonas monumentales, resulta difícil satisfacer las necesidades fisiológicas de las personas. La falta de estas instalaciones puede llevar a que las personas busquen lugares improvisados para ello (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). En consecuencia, resulta importante considerar la accesibilidad y la disponibilidad de servicios higiénicos para los visitantes. En esa línea, en el Perfil del Proyecto “se prevé el acondicionamiento de tachos de basura, la implementación de servicios higiénicos portátiles y campañas educativas permanentes para los visitantes” (Asociación Cullec, 2022).

Otro aspecto clave de la infraestructura tiene que ver con el transporte. Al respecto, la plaza de Armas en la que se ubica la iglesia cuenta con acceso para el ingreso de vehículos particulares; sin embargo, no está permitido estacionar y tampoco se permite el transporte público. En cuanto a los caminos, el presidente de la Asociación de Hoteles en Cajamarca comentó la importancia de poner en valor la infraestructura existente, resaltando que se

debería evaluar en su conjunto la infraestructura vial en Cajamarca y ampliar las áreas de acceso peatonal libre. Además, considera pertinente seguir la tendencia mundial de conservación que busca transformar los centros históricos en zonas peatonales (J. Rojas, comunicación personal, 29 de noviembre de 2022). No obstante, para lograr esta transformación es fundamental implementar un proyecto de peatonalización adecuado y planificado. A la fecha, no hay un proyecto de este tipo en ejecución.

Referente al tercer elemento de análisis, los servicios turísticos y de apoyo, en los alrededores de la plaza de Armas se encuentran múltiples establecimientos de alojamiento, restaurantes turísticos y agencias de viajes. Sin embargo, el Presidente de CARETUR Cajamarca comentó que se debe fortalecer la gastronomía y la hotelería en general, pues a nivel provincial no existen hoteles ni restaurantes con la calidad esperada. Además, es necesario concientizar a los empresarios respecto al servicio que brindan y cómo éste repercute en el sector turístico. Asimismo, debe haber agencias de mayor nivel que ofrezcan circuitos turísticos de más de un día y que permitan conocer mejor a Cajamarca (E. Díaz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). En cuanto a los servicios de seguridad, salud y sistema de emergencia, estos son aspectos no abordados en el perfil del proyecto. Sin embargo, en el preestreno del proyecto se contó con una ambulancia para emergencias médicas.

El cuarto elemento se refiere al capital humano del sector turístico. Al respecto, cabe mencionar que, tal como lo comentó un miembro del Comité de Turismo de la CCC, no hay lineamientos sobre los cuales los oferentes del servicio (restaurantes, hoteles y agencias de turismo) puedan guiarse para ofrecer sus servicios y/o productos, por lo que cada uno de ellos utiliza su propia estrategia (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Además de ello, el presidente de la Asociación de Hoteles de Cajamarca comentó que diversos establecimientos de alojamiento son renuentes a modificar, implementar y mejorar sus espacios. Esto genera que los turistas, al compararlos con aquellos en otras ciudades turísticas del país como Cusco o Arequipa, perciban la diferencia en la calidad ofrecida. Asimismo, comentó que el rubro gastronómico presenta varias deficiencias, y que a pesar de que existe una gastronomía local notable no hay buenos restaurantes (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

La falta de lineamientos relacionados con la oferta de productos y servicios en el ámbito turístico da lugar, entre otros aspectos, a la inexistencia de criterios establecidos para la calidad. Tampoco existe una integración entre los operadores del mercado turístico, sino que prevalece una visión individualista según la cual cada agente busca mejorar su posición particular sin considerar la visión del turista parte de la ciudad de Cajamarca como un todo. En cuanto al proyecto, este no cuenta con un plan detallado respecto a cómo generar

sinergias con los operadores turísticos que apoyen en la generación de un capital humano preparado y calificado para la oferta de servicios y/o productos de calidad.

El quinto elemento planteado, se refiere a “un instrumento que busca definir las condiciones generales de desarrollo turístico de un territorio en un plazo de tiempo amplio, que no cause problemas ambientales, económicos y socioculturales; y que involucra a los actores claves públicos y privados del destino” (SERNATUR, 2016). La Asociación Cullec no cuenta con un modelo de gestión específico ni utilizó instrumentos de planificación turística para desarrollar el proyecto turístico; sin embargo, cuenta con un Perfil del Proyecto en el que definen las condiciones generales, la duración y permanencia en el tiempo, y el impacto positivo económico, social y ambiental del proyecto. Asimismo, se han realizado esfuerzos valiosos para contactar a *stakeholders* del sector privado y público que apoyen el proyecto.

Respecto al último elemento, imagen (frase y/o identidad local que los distingue), el proyecto ha enfatizado el componente de imagen en relación con la historia e identidad cajamarquina. En esa línea, el significado de la palabra *yuragachi* que simboliza al proyecto, “para los antiguos caxamarcas era el lucero de la mañana, la luz que anunciaba el nuevo día y guiaba sus jornadas de campo, y lo sigue siendo para mucha gente del campo” (Asociación Cullec, 2023).

Por tanto, el nombre del proyecto tiene referencia al pasado y a la tradición local, pero también busca convertir esa imagen en una versión del presente e innovadora, pues “Yuragachi en el siglo XXI se convierte en una luz que combina turismo, arte, historia y prosperidad económica, todo ello envuelto en cintas de identidad y orgullo cajamarquinos” (Asociación Cullec, 2023). En ese sentido, se busca promover la identificación de este nuevo atractivo turístico como un espacio innovador que transmite la historia y cultura local.

### **2.3. Análisis PESTEL**

En el análisis PESTEL se identificaron factores relevantes en cuanto a lo político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (ver Figura 7). A nivel político, se identificó que durante los últimos años se han estado formalizando las asociaciones y gremios enfocados en el turismo, lo cual permite una mayor organización dentro del sector. Uno de los avances de esta formalización y del trabajo conjunto con los gobiernos locales y regionales fue la incorporación de Cajamarca dentro de la ruta Macro Norte del Perú. Sin embargo, la inestabilidad política asociada a los conflictos sociales y la ausencia de continuidad en las políticas de desarrollo turístico no han permitido revertir el estancamiento del turismo en la zona.

Tal como comenta un ex-miembro del Instituto Nacional de Cultura y actual miembro del equipo ejecutivo del Patronato Cuismanco, “el gran problema es la falta de estabilidad de

funcionarios y políticas culturales y de turismo, tanto a nivel regional y también provincial” (Entrevistado 2, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Esta situación dificulta la sostenibilidad de las iniciativas culturales y genera deficiencias en la prestación y articulación de los servicios turísticos locales (MINCETUR, 2018).

Respecto al factor económico, como se ha señalado anteriormente, la dinámica económica está concentrada en la minería, la agroindustria y la agricultura. Aunque Cajamarca dispone de una gran cantidad de recursos, el turismo no se considera un sector de importancia primordial. El director de la DIRCETUR Cajamarca comentó que en otras ciudades del país se están generando, a través de la inversión pública, obras por impuestos enfocadas en proyectos turísticos, una modalidad en la que la empresa realiza un aporte económico a un determinado proyecto y luego obtiene un certificado de donación que puede deducir de su carga tributaria (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Esto se da al amparo de la Ley 29230 que promueve la realización de proyectos de inversión pública de relevancia en el ámbito regional y local, con la colaboración del sector privado, algo que se podría replicar y potenciar en el caso de Cajamarca.

A nivel sociocultural, se han observado cambios en los intereses de la población de Cajamarca en los últimos años. Uno de los elementos determinantes ha sido el respaldo brindado por el sector educativo y del gobierno local en la implementación de programas como MuniEducación que buscan dar a conocer la historia, cultura e identidad de la ciudad (Gob.pe, 2022). Progresivamente ha surgido un creciente interés en el patrimonio cultural. El estilo de vida en Cajamarca ha evolucionado en los últimos años, con noches más activas y mayor afluencia de personas en las calles, pese a lo cual aún se aprecia una falta de opciones nocturnas que tengan un interés y potencial de desarrollo turístico.

En cuanto a la utilización de tecnología en el arte sobre arquitectura monumental, su relevancia ha experimentado un incremento notable a nivel mundial en los últimos años, no solo por la creación de imágenes impactantes, sino también por la capacidad de transportar al espectador al contexto de la obra de arte. Para lograr esto, es fundamental el uso de dispositivos tecnológicos especializados, como los proyectores Christie Boxer 4K30, que ofrecen un funcionamiento completo en 360° y mayor durabilidad de las lámparas (Panorama, 2015), así como equipos de sonido Line Array, diseñados específicamente para su uso en espacios al aire libre y resistentes a las temperaturas extremas de la zona. Estos sistemas de altavoces lineales ofrecen una calidad de sonido nítida y de gran calidad gracias a la separación de las frecuencias altas, medias y bajas mediante controladores (Gomez, 2023).

Asimismo, el uso de *software* de diseño arquitectónico especializado ha permitido la creación de espacios en tamaño real y la medición de la obra de arte que se va a desarrollar

en los monumentos arquitectónicos. Entre los programas más utilizados se encuentran SketchUp, AutoCAD, Blender, 3ds Max, CATIA, Solidworks, Revit, entre otros (Moráis, 2019). Además, una gran ventaja es la existencia de herramientas de tecnología 360° *view* para mejorar la realidad virtual de los proyectos artísticos y aumentar los niveles de interactividad.

En el plano ecológico, el Ministerio de Cultura, a través de la Dirección Desconcentrada de Cultura (DDC) asume la responsabilidad de promover y preservar los monumentos históricos (Entrevistada 1, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). El proyecto, al implicar una proyección sobre las paredes de una iglesia, genera una exposición material directa, por lo que podría existir la necesidad de realizar evaluaciones periódicas sobre los impactos de luz y sonido en el monumento histórico.

Además de ello, el presidente de DIRCETUR Cajamarca señala la carencia de instalaciones sanitarias y la escasez de tachos de basura en zonas cercanas a los monumentos, lo que podría conducir a la disposición inadecuada de residuos y a la contaminación del entorno (E. Abanto, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). Esto destaca la importancia de tener en cuenta no solo la preservación del patrimonio histórico, sino también la infraestructura y servicios básicos para mantener la integridad ambiental de la zona.

Por último, en el plano legal, en los últimos años se han implementado medidas a nivel nacional con el objetivo de revitalizar el sector turístico, involucrando diversas entidades gubernamentales en este proceso. Esta acción se traduce en la aprobación de leyes que no solo benefician al sector turístico, sino que también promueven incentivos para fomentar la inversión en este sector. Es relevante destacar que, específicamente en el caso de Cajamarca, se ha promulgado la ordenanza regional N°18-2018-GR.CAJ-CR con el propósito de diversificar las propuestas turísticas en áreas clave de desarrollo, asegurando así una gestión local adecuada (MINCETUR, 2018).

**Figura 7: Análisis PESTEL del sector turístico relacionado al proyecto**



## 2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 8) incluyen la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de los productos sustitutos (Porter, 2008). Al respecto, se aprecia que la amenaza de nuevos competidores es relativamente alta debido a que este tipo de proyectos audiovisuales posee gran acogida y es de gran interés. Por ejemplo, en el caso de México, luego de la primera presentación del proyecto audiovisual de Xavier de Richemont en 2008 se comenzaron a realizar proyecciones en distintas ciudades del país durante los siguientes años. De hecho, como nos comenta el director de la Asociación Cullec, se han recibido propuestas para desarrollar el proyecto en otras ciudades del país en caso de que no prospere en Cajamarca (T. Flores, comunicación personal, 25 de enero de 2023).

Por lo tanto, este tipo de proyectos tiene posibilidad de ser replicado en otras localidades, lo cual restaría su importancia como referente turístico dentro del país. De ahí la necesidad de generar una obra de video-pintura única debido a la riqueza de la tradición cajamarquina, y potenciar el desarrollo del sistema turístico en su conjunto a partir del impulso que genere el proyecto. Un aspecto adicional a tener en cuenta es que el proyecto ha logrado desarrollar un vínculo muy estrecho con el artista, algo que requeriría un gran esfuerzo adicional por parte de posibles competidores.

El poder de negociación de los clientes también es alto. En este caso se entiende que los clientes están representados por las empresas que financiarán el proyecto, a quienes se les ofrece la posibilidad de aportar a esta iniciativa y contribuir con el desarrollo local. Debido a que no se cuenta con recursos propios, el rol de estas empresas es decisivo, y su ausencia podría afectar sustantivamente la realización del proyecto.

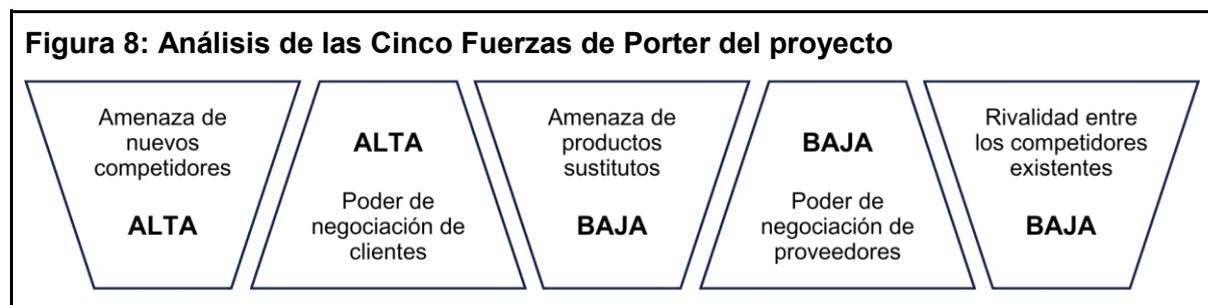
Asimismo, esta dependencia podría conducir a condiciones de financiamiento que prioricen aspectos comerciales sobre el propósito de revalorización patrimonial. Por ello se resalta la importancia de la diversificación de los inversionistas y el aseguramiento de sus aportes mediante convenios formales de cooperación que comprometan su apoyo y soporte al proyecto en términos favorables para las partes involucradas y manteniendo su propósito sistémico.

La amenaza de productos sustitutos pareciera ser baja. Los proyectos turísticos que se han ido desarrollando en Cajamarca se centran en dos áreas principalmente: el turismo de aventura, con un enfoque en la práctica de deportes extremos en las diferentes provincias de la región (IRTP, 2022), y el turismo rural comunitario, el cual promueve el surgimiento de proyectos y empresas en zonas rurales, proporcionando a los visitantes experiencias auténticas en las que la esencia de tales vivencias se encuentra arraigada en la naturaleza, la cultura, el entorno y la vida de estas comunidades (SIAR, 2017). Algunos ejemplos del turismo rural comunitario son la Laguna de San Nicolás, la Ruta del Cacao, Quellahorco, la Laguna Huaysaco y las Torrecitas de Ciruc.

El poder de negociación de los proveedores también es bajo. La tecnología de proyección de video y de sonido envolvente están disponibles en el mercado internacional, es factible su importación y no requiere alta sofisticación en su funcionamiento y mantenimiento. Además, el consumo de energía es mínimo y sólo requiere energía eléctrica convencional. Tal como señaló el presidente de la Asociación Cullec, en los diferentes proyectos que se han llevado a cabo alrededor del mundo, no se ha tenido registro de ningún incidente en el que el proyector haya dejado de funcionar, exceptuando el reemplazo ocasional de los focos, que duran aproximadamente 5000 horas (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Para el preestreno se colocaron dos estructuras de soporte para los proyectores y un motor móvil para la proyección; sin embargo, estos impedían la visualización desde algunas zonas de la plaza de Armas y alrededores de la iglesia San Francisco. Asimismo, debido a las condiciones climáticas, se canceló una de las funciones, pues el sistema eléctrico fue seriamente afectado.

Por último, la rivalidad entre los competidores existente es nula, pues no existen proyectos de este tipo en el Perú, y en América Latina sólo existen dos instalaciones similares en México y Colombia.



### 3. Evaluación del ambiente

En esta sección se aborda la última etapa de la primera fase del modelo de Steiner (2017), centrada en el análisis del entorno y de los factores externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Para ello, se realizó un análisis prospectivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del proyecto con base en la información brindada por los *stakeholders* (ver Figura 9).

Los *stakeholders* entrevistados mencionaron que una de las fortalezas del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” podría radicar en la singularidad de la obra artística que este representará, pues será algo único no solo en el Perú sino también único en toda Sudamérica. Además, como se mencionó anteriormente, Cajamarca añade a la fusión de culturas pre inca e inca, el encuentro de las civilizaciones europea y prehispánica, algo que marcó el destino del subcontinente durante varios centenares de años. Esta fortaleza fomentaría el interés de visitantes y turistas al ser un atractivo turístico de gran contenido simbólico en el país.

Otra fortaleza del proyecto será la experiencia del artista pues, como menciona el presidente de la Asociación Cullec, la obra a realizar será todo un reto de ingeniería, ya que se busca mimetizar la proyección en la fachada de la iglesia San Francisco con el entorno de la plaza de Armas (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022).

Para ello se usarán equipos de alta tecnología y de alta duración que están especialmente diseñadas para optimizar el efecto artístico sin dañar las estructuras monumentales, con tecnologías disponibles en el mercado internacional que no conllevan barreras en cuanto a su importación, uso y mantenimiento. Asimismo, el proyecto se realizará en la plaza de Armas, un lugar estratégico donde se concentran los diferentes turistas que visitan Cajamarca o los propios ciudadanos al desplazarse por la ciudad.

Además, se han identificado oportunidades enfocadas en el desarrollo del turismo nocturno y la infraestructura. Según un miembro del Comité de Turismo de la CCC, el turismo nocturno es una oportunidad de crecimiento por explotar, y con el proyecto se espera que a futuro se pueda tener un mayor flujo de turistas que pernoctan en la ciudad con el objetivo de poder ver la proyección sobre la fachada de la iglesia durante la noche (Entrevistado 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

También resultará una oportunidad para el proyecto la escasa innovación en los atractivos turísticos (incluyendo la ausencia de una oferta nocturna) y un deficiente diseño en los circuitos existentes, lo cual dificulta extender la estadía y fomentar la disposición de retorno de los turistas en Cajamarca. El presidente del gremio hotelero comentó que “la gente que viene puede hacer sus recorridos en uno o dos días de los centros turísticos que tenemos y ya no tiene más opciones para regresar... Por ejemplo, Cumbemayo... tendría que ser un [c circuito] *full day*” (J. Rojas, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022). La instalación del proyecto contribuiría a dinamizar el turismo local y la vida nocturna local, abriendo posibilidades no solo para visitantes y pobladores locales, sino también para distintos tipos de negocio vinculados al turismo.

Una oportunidad adicional que la Asociación Cullec ha logrado identificar es la colaboración proveniente del ámbito educativo. En los últimos años, se ha evidenciado un esmerado empeño en revitalizar el relato histórico, la riqueza cultural y la identidad de la ciudad a través de programas dirigidos a niños y jóvenes. Entre tales programas destaca MuniEducación, un proyecto implementado por la Gerencia de Turismo, Cultura y Centro Histórico de Cajamarca. Dicho programa tiene como propósito fortalecer la identidad cultural cajamarquina en estudiantes de diversas instituciones educativas de la localidad. Este propósito se materializa por medio de la impartición de talleres interactivos y cursos, como el denominado "Patrimonio y Cultura Local", que se complementa con visitas guiadas a lugares emblemáticos como el Conjunto Monumental de Belén, el Cuarto del Rescate y la plaza de Armas (Gob.pe, 2022).

En este contexto, se vislumbra la ocasión de fortalecer estos programas educativos, lo que permitiría no solo la exposición y comprensión del proyecto en sí, sino también la difusión de la historia que lo enlaza con la ciudad de Cajamarca. Esta propuesta tiene el potencial de desempeñar una función de vital importancia en la salvaguardia y fomento de la herencia cultural y patrimonio local.

Por otro lado, entre las debilidades que los *stakeholders* identificaron se encuentran los problemas relacionados con la prestación de servicios, la gestión local de los recursos y la desarticulación entre las instancias correspondientes de Cajamarca y las áreas

circundantes donde se llevará a cabo la proyección. Como se mencionó previamente, con respecto a la prestación de servicios, algunos entrevistados mencionaron la mala calidad tanto en la oferta turística, con señalética inadecuada en los monumentos, desorganización en los establecimientos comerciales adyacentes a los lugares de interés y ausencia de espacios de estacionamiento, como en la oferta gastronómica, por la falta de calidad en los restaurantes locales.

Además, persiste un problema sistémico de informalidad que afecta a los distintos actores del circuito turístico, incluyendo a agencias turísticas, guías turísticos, servicios de transporte, restaurantes y hoteles. Estas debilidades tendrían un impacto directo en el proyecto, pues al ser realizado en la fachada de la iglesia y al aire libre, los problemas en la prestación de servicios (desorganización, falta de oferta gastronómica, informalidad, falta de espacios de parqueo) podrían desmotivar a los turistas interesados en ver la proyección.

Algunas de estas debilidades se hicieron visibles durante el preestreno de la obra en octubre de 2023. En particular, la desorganización a los alrededores de la iglesia San Francisco generó acumulaciones, sobre todo en las áreas verdes de la plaza que, a largo plazo, podrían deteriorar dichos espacios. Además de ello, se generó el cierre de una de las vías de acceso vehicular debido a la aglomeración de personas, lo cual ocasionó tráfico vehicular en las calles cercanas a la plaza de Armas.

Por último, las principales amenazas futuras identificadas para el desarrollo del proyecto se relacionan con la inestabilidad política y conflictos sociales. En particular, la situación política impacta en las relaciones entre las instituciones estatales, generando una fragilidad institucional debido a la ausencia de políticas de desarrollo turístico compartidas por los gobiernos subnacionales. En el contexto específico del presente proyecto, esta cuestión se manifestó a través de las distintas y, en algunos casos, opuestas perspectivas con respecto al respaldo otorgado tanto por la administración municipal como, en menor medida, por la entidad gubernamental regional.

Otra amenaza que ha sido identificada se relaciona con la facilidad de replicar esta iniciativa. Pese a que la proyección sería única a nivel nacional y que solo existe una similar en Colombia a nivel Sudamericano, existe la posibilidad de que otras ciudades del país pudiesen mostrar interés en replicar esta iniciativa en caso de que sea bien recibida por los turistas y la comunidad local. Asimismo, la escasa innovación en Cajamarca y la poca consolidación del sector turismo podrían obstaculizar la generación de sinergias en el sistema turístico, lo cual podría llevar a los turistas a optar por otros destinos turísticos en lugar de este proyecto.

Finalmente, en cuanto a las amenazas identificadas, se destaca la relación con la situación política, ya que esta puede influir directamente en el desarrollo del proyecto. Por un lado, la inestabilidad política podría desencadenar conflictos sociales y debilitar las instituciones debido a la falta de políticas con enfoque en el desarrollo turístico. Además, se ha identificado la posibilidad de replicar fácilmente el proyecto; aunque en la actualidad sea único a nivel nacional, esto no garantiza que otros gobiernos no consideren su reproducción en caso de que resulte exitoso.

**Figura 9: Análisis FODA prospecto del proyecto**



#### 4. Estrategias maestras y programadas

De acuerdo con el modelo de Steiner (2017), la siguiente etapa en el proceso en el proceso de planificación estratégica consiste en la elaboración de planes, la cual comienza con la identificación de las estrategias maestras (misión, propósito, objetivos y políticas básicas) y se continúa con la formulación de las estrategias programadas (obtención, uso y gestión de los recursos destinados a actividades específicas).

##### 4.1. Estrategias maestras

La misión de la organización es indispensable para el proceso de planificación estratégica y es una herramienta organizacional fundamental para los demás objetivos y estrategias organizacionales. Esto ayuda a una empresa a presentarse ante el público y a clarificar su rol ante los diversos *stakeholders*, es así como Rajasekar (2013) menciona que

“las misiones organizacionales deben... reflejar los intereses y expectativas de los *stakeholders*, que ciertamente cambian y se reacomodan en el espacio-tiempo social”.

La misión es la vía de comunicación organizacional más importante para informar a los interesados qué es importante para la organización (Case, King y Premo, 2012). En cuanto a los componentes de una misión, Pearce y David (1987) proponen ocho elementos esenciales al definirla: a) la especificación de los clientes y mercados objetivo; b) la identificación de los principales productos/servicios; c) la especificación del ámbito geográfico; d) la identificación de las tecnologías principales; e) la expresión del compromiso con la supervivencia; f) el crecimiento y la rentabilidad; g) la especificación de los elementos clave de la filosofía de la empresa; h) la identificación del autoconcepto de la empresa; e i) la identificación de la imagen pública deseada de la empresa. La Asociación Cullec no tiene una misión definida reportada en su portal web ni en el Perfil del Proyecto, a pesar de que ambos han sido los medios principales de presentación de la organización para los *stakeholders*.

El propósito en una organización es, según Gulati (2022), la primera proclamación sobre los problemas que busca solucionar de manera beneficiosa para sus *stakeholders*. Esta proclamación anuncia brevemente en qué consiste la organización y a quién se pretende beneficiar, y refiere los objetivos y responsabilidades involucrados. Para formular un propósito se deben cumplir los siguientes requisitos: a) La meta planteada debe ser ambiciosa y pertinente dentro del contexto de operaciones de la empresa; b) debe ser reconocida y respaldada por los diversos *stakeholders*; y c) debe poder medirse (Heukamp, 2020). El propósito del proyecto que promueve la Asociación Cullec es “crear un activo cultural a través de un museo monumental de arte audiovisual nocturno; inclusivo, accesible y gratuito, que difunda el patrimonio, la historia y la cultura de Cajamarca de manera permanente durante diez años” (Asociación Cullec, 2022).

Según lo indicado por Heukamp (2020), dicho propósito cumple con ser una meta ambiciosa y relevante para la asociación, la cual está interiorizada por los miembros de la organización, pues estos tienen confianza y compromiso para que dicho proyecto sea una realidad (N. Puga, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). Además, es un propósito compartido con los *stakeholders* externos en cada presentación e informe presentado. No obstante, no cumple el requisito referido a la claridad sobre su medición, algo que tampoco se precisa en los documentos internos examinados.

Steiner (2017) propone diez criterios a considerar al desarrollar los objetivos de una organización: a) conveniencia, b) mensurabilidad del tiempo, c) viabilidad, d) aceptabilidad, e) flexibilidad, f) motivación, g) comprensibilidad, h) compromiso, i) involucramiento de los integrantes de la institución, y j) vinculación. A partir del propósito antes mencionado, la

Asociación Cullec se ha planteado varios objetivos específicos: i) visión integral y concertada del desarrollo turístico cultural; ii) desarrollo de la obra de arte audiovisual y puesta en escena; iii) desarrollo de alianzas públicas y privadas para una acción cooperativa e integral; iv) promoción de Cajamarca para el desarrollo del sistema turístico mediante iniciativas público-privadas; v) fomento de la valoración de la historia, patrimonio e identidad en el sector educativo regional; vi) incremento de la movilidad y turismo interno; vii) desarrollo de nuevas creaciones artísticas en la producción de artesanía, joyas y gastronomía local; viii) incremento del flujo de turismo externo; ix) incremento en las ventas y empleos de restaurantes, comercios del centro histórico, hoteles, agencias de viajes y servicios conexos; y, x) desarrollo de aprendizaje, la emoción colectiva, valoración ,y apreciación y refuerzo de la identidad cultural y patrimonial de Cajamarca.

El criterio de conveniencia está presente en todos los objetivos pues en conjunto apoyan y dirigen al propósito organizacional al buscar la dinamización del turismo local, fomentar la valoración del patrimonio, la historia y la cultura de Cajamarca. El criterio de viabilidad también está incorporado en los distintos objetivos, aunque algunos de ellos, en particular el v (a nivel del sector educativo regional) y el vii (a nivel de la producción artesanal y gastronómica local) parecen involucrar transformaciones que van más allá de los límites del proyecto.

Los criterios de aceptabilidad y vinculación se reflejan fundamentalmente en los objetivos i (visión integrada), iii (generación de alianzas) y x (aprendizaje e identidad colectiva). El criterio de compromiso no está suficientemente reflejado como un objetivo específico procedimental, a pesar de que es algo que caracteriza con claridad al equipo de la Asociación Cullec, además de estar interiorizado y compartido por todos los miembros de la asociación. En cuanto a la comprensibilidad, todos los objetivos son entendibles, aunque como se indicó anteriormente, algunos parecen involucrar acciones que trascienden el propósito del proyecto.

Por otro lado, el criterio de mensurabilidad del tiempo no está abordado en los objetivos, pues estos son imprecisos respecto a cuándo se espera lograr cada objetivo en el largo, mediano o corto plazo. Asimismo, el criterio de flexibilidad está ausente, y no se aprecia la posibilidad de ajustes estratégicos frente a cambios externos importantes o la emergencia de nuevos riesgos que comprometan la viabilidad del proyecto. Este aspecto adquiere una relevancia particular, ya que el proyecto está sujeto a la obtención de financiamiento y autorizaciones externas. Por lo tanto, es crucial incorporar una perspectiva adaptable que permita enfrentar de manera efectiva los desafíos imprevistos que puedan surgir durante su desarrollo.

## 4.2. Estrategias programadas

Según Steiner (2017), las estrategias programadas son la estructura sobre la cual se desarrollan las tácticas y se refieren al uso, la disposición y adquisición de recursos para el desarrollo de proyectos puntuales. Algunas de las categorías fundamentales de estrategias planificadas son: mercadotecnia, financieras, de organización, de personal y relaciones públicas. Asimismo, este autor indica que un enfoque principal para identificar estrategias es el análisis OPEDEPO, acrónimo de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades (OPEDEPO), similar al análisis FODA. David (2008), sobre esa base, plantea la pertinencia de generar estrategias de debilidades y amenazas (DA), estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), y estrategias de fortalezas y amenazas (FA).

De acuerdo a ello, se deben contar como mínimo con estrategias programadas relacionadas al análisis FODA. El contenido de estas estrategias deberá centrarse en la utilización de los puntos fuertes internos para aprovechar las oportunidades que surgen en el ámbito turístico externo, superar las debilidades internas a través de la explotación de las oportunidades externas, emplear los aspectos positivos del proyecto para contrarrestar o disminuir las posibles amenazas externas, y mitigar tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

Según Arce (2010), este tipo de estrategias deben presentar las siguientes características: a) ser herramientas o métodos que permitan lograr los objetivos; b) guiar al logro de los objetivos con la utilización óptima de recursos en el menor lapso de tiempo posible; c) ser claras y comprensibles para todos los involucrados; d) estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura propios de la organización; e) toma en consideración adecuada la capacidad y los recursos disponibles; f) representar un reto para la organización; y g) ser ejecutables en un un periodo de tiempo razonable.

La Asociación Cullec tiene algunas estrategias específicas al respecto; sin embargo, no es clara la articulación y rol dentro de estrategias más amplias. De hecho, en el Perfil del Proyecto no se mencionan en forma expresa las estrategias programadas para el desarrollo del proyecto, sino solo algunas estrategias puntuales para lograr determinados objetivos, conforme se detalla a continuación.

A nivel de la gestión estratégica:

- Incorporación del nuevo atractivo turístico en paquetes turísticos nacionales e internacionales en alianza con PROMPERU y la Asociación Peruana de Agencias de Turismo – APAVIT.

- Incorporación del proyecto en los planes de inversión y promoción de la oferta turística de las entidades gubernamentales provinciales y regionales, y desarrollo de los bienes y servicios complementarios o subyacentes como, por ejemplo, iniciativas de apoyo a la innovación e identidad en la producción de artesanía.
- Estrategia de cierre al término del proyecto, mediante su transferencia al gobierno regional, previa evaluación de las garantías y condiciones para su sostenibilidad y funcionamiento.

A nivel de la gestión de *marketing*:

- Participación en el diseño y ejecución de campañas de *marketing* turístico de Cajamarca lideradas por las entidades gubernamentales.

A nivel de la gestión financiera:

- Gestión de financiamiento por parte de los ciudadanos mediante un sistema de “membresía”, mediante el cual cada ciudadano puede decidir convertirse en “socio benefactor Yuragachi” y tener una suscripción anual, mensual o única.
- Gestión de financiamiento empresarial mediante un mecanismo de “donación con cargo”, a través de convenios de donación de fondos, a cambio de un Certificado de Percepción de Donaciones emitido por SUNAT, el cual permita al financista beneficios tributarios por su donación.
- Realización de convenios de colaboración con embajadas y otras fuentes cooperantes para co-financiar (en valor monetario o valorizado) bienes, servicios, información, conocimientos, etc. para el proyecto.
- Suscripción de contratos de donación y/o cooperación con organizaciones de la sociedad civil, orientados a obtener donaciones monetarias y/o valorizadas para el proyecto.
- Alianza con la CEDEPAS Norte para la gestión de fondos, pues es una entidad con capacidad acreditada como perceptora de donaciones reconocida por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con un historial de más de tres décadas en la gestión e implementación de recursos provenientes de donaciones tanto a nivel internacional como nacional, lo cual garantizaría llevar una contabilidad independiente y sujeta a normas de control interno y auditorías externas.

A nivel de relacionamiento con la comunidad:

- Prácticas de rendición de cuentas semestrales, mediante reportes de avance y

ejecución financiera del proyecto, a los financistas y aliados formales del proyecto.

- Involucramiento ciudadano en el proyecto mediante diferentes mecanismos de participación activa.

La lectura de estas estrategias muestra, en primer lugar, la ausencia de estrategias programadas que aborden en forma integral cada ámbito de la gestión organizacional, prestando particular atención a la gestión estratégica del proyecto, a la gestión del financiamiento, a la gestión operativa, a la gestión de *marketing* y a la gestión de relación con el entorno. En particular, se echa de menos un mayor desarrollo de algunas estrategias clave de gestión estratégica (vinculadas a la gestión del riesgo y gestión de colaboraciones), gestión de *marketing* (para difundir el mensaje de la organización a los múltiples públicos), gestión del financiamiento (en particular las estrategias diferenciadas de consecución de fondos y *crowdfunding*), gestión operativa (aspectos logísticos y flujo operativo del proyecto) y gestión de personas (reclutamiento, compensación y motivación del equipo humano).

Adicionalmente, es importante indicar que, si bien las estrategias específicas planteadas concuerdan con los objetivos propuestos, no cubren todo el espectro de objetivos. Algunos de los objetivos requieren mayor desarrollo de los lineamientos estratégicos, en particular los objetivos i, ii, vi, viii y ix. Adicionalmente, las estrategias planteadas no detallan de qué manera se alcanzarán los objetivos, la disponibilidad de recursos y las eficiencias esperadas. Finalmente, de acuerdo con el análisis FODA prospectivo del proyecto, las estrategias no están suficientemente alineadas con el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y con la mitigación de debilidades y amenazas para el desarrollo del proyecto.

## **5. Programación a mediano y corto plazo**

En esta última sección del presente capítulo se examina la formulación de planes del proyecto. Esto, según el modelo de Steiner (2017), incluye la programación y programas de mediano plazo, y la planeación y planes de corto plazo (decisiones y acciones a ejecutar en distintas áreas funcionales en menos de un año).

### **5.1. Programación y programas a mediano plazo**

De acuerdo con Steiner (2017), la programación a mediano plazo busca distribuir los recursos de manera efectiva para desarrollar planes tácticos en ese horizonte temporal y asegurar su implementación. Usualmente se recomienda considerar un período de 5 años, luego de lo cual se sugiere realizar una revisión y evaluación de los planes programados en función del desempeño alcanzado. El mismo autor plantea que esta programación diferencie planes funcionales como *marketing*, desarrollo de productos, operaciones, finanzas y personal.

Los planes de *marketing* varían según la naturaleza del producto, lo cual puede requerir acciones específicas (Steiner, 2017). En el caso del proyecto, la función de *marketing* se orienta a promover y fomentar el valor histórico, patrimonial e identitario de Cajamarca reflejado en la obra proyectada. Para lograrlo, se han previsto “actividades de participación en la planificación sectorial, participación en la ejecución de planes de trabajo con diversas entidades gubernamentales y privados, y la implementación de estrategias de *marketing* turístico y difusión por diversos medios de comunicación” (Asociación Cullec, 2022).

Respecto a ello, entre los planes tácticos se encuentra la ejecución de al menos dos campañas anuales de *marketing* turístico de Cajamarca, lideradas por entidades gubernamentales e instituciones locales (Asociación Cullec, 2022). Asimismo, se buscará concretar alianzas anuales con *influencers*, artistas locales y nacionales para aumentar la visibilidad del proyecto ante el público (Asociación Cullec, 2022). También se contratarán consultores especializados para el desarrollo de contenido quincenal para la página web y los medios de comunicación como noticias, *blogs*, entre otros (Asociación Cullec, 2022). Además, los resultados de estos esfuerzos se evaluarán mediante el número de visitantes de la obra, y se proyecta un crecimiento del 20% en los primeros 5 años en el número de turistas nacionales y extranjeros (Asociación Cullec, 2022).

Si bien se identifica la importancia de realizar la promoción con apoyo de terceros (entidades gubernamentales, instituciones locales e *influencers*), el énfasis táctico a mediano plazo debe dirigirse a cumplir los objetivos propuestos que se enfocan en difundir el patrimonio, la historia y la cultura de Cajamarca a través del proyecto con el fin de dinamizar el sistema turístico. Las actividades propuestas por la asociación están enfocadas en la promoción del proyecto, lo cual es importante al inicio para lograr el reconocimiento necesario que genere las visitas a la ciudad de Cajamarca para que la mayor cantidad de personas asista a las funciones programadas del proyecto. Sin embargo, la promoción del proyecto resulta insuficiente a mediano plazo considerando que no se crea una identidad de marca que posicione al proyecto como un destino turístico local en la ciudad de Cajamarca.

Los planes de nuevos productos tienen como objetivo identificar nuevas maneras de satisfacer las preferencias y demandas de los turistas en el mediano plazo (Steiner, 2017). En el caso del proyecto, se busca mantener el arte visual y artístico proyectado durante un periodo mínimo de 10 años. De acuerdo al Perfil del Proyecto, se ha previsto realizar estudios de percepción con instituciones universitarias nacionales y locales sobre cambios en la valoración del patrimonio cultural y el efecto social del proyecto en el mediano plazo (Asociación Cullec, 2022). Efectivamente es de suma importancia realizar el levantamiento de información sobre la percepción de las personas para entender qué efectos ha generado el proyecto. Sin embargo, ello resulta insuficiente si no se incorporan variables de estudio que

aporten a la identificación de cambios o mejoras que puede realizar el proyecto para estar acorde a las tendencias del momento, considerando que el turismo es un sector altamente dinámico. Es crucial tener en cuenta las modificaciones o mejoras a implementar con el objetivo de consolidar una posición de ventaja competitiva que diferencie al proyecto entre otros destinos turísticos, facilitando así la generación de satisfacción y lealtad por parte de los turistas.

Los planes operativos involucran todas las actividades necesarias para que se pueda ejecutar correctamente el proyecto (Steiner, 2017). En el caso de “Yuragachi: Cajamarca iluminada”, por un lado, esto implica la renovación de permisos y licencias de funcionamiento, así como la verificación constante del cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas por el Sistema Regional de Defensa Civil de Cajamarca.

Por otro lado, se requiere considerar los costos y proceso de mantenimiento de los equipos (principalmente proyectores y parlantes) cada cierto tiempo. Resulta importante recordar que el consumo de energía de cada uno de los dos proyectores es mínimo, equivalente al consumo de 12 a 15 focos estándar, y que solo será necesario cambiarlos una vez cada 5 años (Asociación Cullec, 2022).

Es correcto el enfoque operativo basado en la renovación de permisos y el mantenimiento de los equipos necesarios para la producción del proyecto. Sin embargo, resulta insuficiente considerando que a mediano será necesario contar con un plan operativo direccionado al mantenimiento del espacio geográfico y sus alrededores sobre el cual se desarrolla el proyecto. Si bien la Asociación Cullec ha demostrado su respaldo para el mantenimiento de la iglesia San Francisco a través de un documento formal firmado junto a la DDC (Yuragachi Cajamarca Iluminada, s.f.), es importante que dicho apoyo sea considerado en sus planes a mediano plazo como parte táctica. Además, resulta imperativo desarrollar un plan centrado en la conservación de la Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca, dado que los visitantes no solo forman una percepción del proyecto en sí, sino también del entorno geográfico en su totalidad.

Los planes financieros involucran la adquisición y el control sobre los productos financieros necesarios para llevar a cabo los planes trazados (Steiner, 2017). El proyecto tiene previsto financiarse mediante un 60% a 75% del presupuesto con el aporte de grandes empresas y/o transnacionales, un 15% a 30% con el aporte de pequeñas y medianas empresas, asociaciones y grupos civiles, y un 5% a 15% con el aporte de la ciudadanía (Asociación Cullec, 2022).

Para efectos de transparencia financiera se ha previsto trabajar a largo plazo con organizaciones externas, de modo que los fondos que vayan destinados al proyecto serán

administrados por CEDEPAS Norte (Asociación Cullec, 2022). En esa línea, los planes tácticos a realizar a mediano plazo se basan en la creación de registros de ventas (reportes de ventas por mes) y la elaboración de reportes de rendición de cuentas e informes para financistas de manera semestral (Asociación Cullec, 2022).

Respecto a lo planificado, se destaca la importancia de la rendición de cuentas, considerando que la Asociación Cullec es una asociación nueva y no tiene experiencia en el desarrollo de proyectos, lo cual podría generar desconfianza por parte de los *stakeholders* que aportan financieramente. Por tanto, apoyarse de una institución como CEDEPAS Norte con varios años de experiencia en este tipo de recaudación y administración de fondos es una medida apropiada para generar esa confianza.

Los planes de personal, según Steiner (2017), abordan temas de contratación, administración de sueldos y seguros, entre otros. En el caso del proyecto se requerirá personal técnico para realizar revisiones de los proyectores y parlantes. Es importante mencionar que los planes del personal han sido escasamente abordados en los documentos de la organización como el Perfil del Proyecto.

Si bien existe un Consejo Directivo consolidado que cuenta con cinco integrantes, no se ha desarrollado un área de personal con cargos diferenciados (*marketing*, recursos humanos, operaciones, entre otros), por lo que a futuro la organización se podría volver dependiente de contribuciones personales, lo cual generaría inestabilidad. Adicionalmente, el equipo ha venido trabajando *ad honorem*, algo que puede comprometer su permanencia y dedicación en el futuro.

## **5.2. Planeación y planes a corto plazo**

El último paso en la planificación planteada en el modelo de Steiner (2017) tiene que ver con el desarrollo de los planes a corto plazo, los cuales incluyen las decisiones y acciones de más pronta ejecución en las distintas áreas funcionales. La planificación de las actividades por parte de la Asociación Cullec se desarrolló a partir de tres componentes: desarrollo de la obra de arte y puesta en escena; promoción de Cajamarca para el desarrollo del sector turístico, y la promoción de la valoración de la historia, el patrimonio y la identidad en el sector educativo regional. A continuación, se presenta el detalle de las acciones realizadas en cada caso (Asociación Cullec, 2022):

Respecto al primer componente, este consiste en el proceso de creación de la obra audiovisual del artista Xavier de Richemont hasta su puesta en escena sobre la fachada de la iglesia de San Francisco en la ciudad de Cajamarca. Se plantearon actividades con sus respectivos indicadores y fuentes de verificación de ejecución (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Actividades para la creación y puesta en escena de la obra audiovisual**

#	Actividad	Indicador	Fuente de verificación
1	Contratación del artista y su equipo de colaboradores	Contrato firmado	Documento de contrato
2	Desarrollo de la obra artística y validación	Audio y video validado por un equipo multidisciplinario Especificaciones técnicas de la obra	Documentos técnicos Video y respaldos de información Acta de conformidad de obra artística
3	Adquisición de equipos	Equipos de audio Equipos de video	Especificaciones técnicas Comprobantes de pago
4	Contratación de servicios para realizar instalaciones	1 servicio de instalación de estructuras metálicas 1 servicio de adecuación de entorno y fachada	Contratos Acta de conformidad de servicio
5	Gestión de permisos ante la Municipalidad y Dirección Desconcentrada de Cultura	2 permisos gestionados	Certificados de funcionamiento Registro de INDECI
6	Servicios de mantenimiento: cambios de luces, limpiezas, otros	1 servicio cada 2 años	Contrato Conformidad de servicio
7	Evaluación de la primera semana de presentación, identificación de riesgos, aplicación de ajustes y mejoras	1 plan de riesgos y seguridad elaborado, ajustado y validado.	Documentos de planificación y evaluación

Adaptado de Asociación Cullec (2022)

Respecto al primer componente, la Asociación Cullec ha realizado las primeras cinco actividades. Se confirmó la contratación del artista y su equipo de colaboradores para el desarrollo de un primer tráiler, el cual viene siendo desarrollado bajo la validación de un equipo multidisciplinario con el fin de cumplir con las necesidades técnicas. Asimismo, se han adquirido los equipos necesarios para la proyección de audio y video, así como la contratación de servicios para realizar instalaciones viene siendo gestionada para que los equipos puedan ser instalados de manera correcta y se valide la adecuación del atrio y el exterior de la iglesia San Francisco. Finalmente, la gestión de permisos ante la Municipalidad Provincial de Cajamarca y DDC ha sido gestionada y confirmada públicamente por los representantes de cada institución ante la prensa local y en las distintas conferencias realizadas por la Asociación Cullec.

Adicional a ello, una actividad que sí se realizó y que debió formalizarse en el Perfil del Proyecto es la participación de artistas locales, pues ello transmite el mensaje de que si

bien un artista extranjero está realizando el proyecto audiovisual, los artistas locales están aportando al trabajo final y compartiendo sus ideas y recomendaciones. Lo cual posiciona al proyecto como un trabajo conjunto entre la experiencia extranjera y arte local.

En el preestreno del proyecto se presentó el tráiler oficial de la obra audiovisual (ver Figura 10). Este se desarrolló exitosamente entre el cuatro y ocho de octubre de 2023, asistió una gran cantidad de visitantes locales y turistas, e incluso se difundieron notas periodísticas en canales de televisión de alcance nacional y amplio contenido derivado en las redes sociales.

**Figura 10: Proyección audiovisual en el atrio de la iglesia San Francisco**



Fuente: Yuragachi Cajamarca Iluminada (2023, 9 de octubre).

Sin embargo, al ser solo el preestreno, no se instalaron los proyectores y sus estructuras de manera permanente, sino que colocaron estructuras metálicas temporales. En ese sentido, la actividad 6 aún no ha sido ejecutada, pues eso se tiene previsto para la proyección permanente durante los 10 años que se tienen previsto para el desarrollo del proyecto. En cuanto a la actividad 7, se confirmó que se realizaron entrevistas presenciales durante la proyección del tráiler y se compartió una encuesta (formulario de Google) mediante la página oficial de Facebook para recabar la opinión de los visitantes respecto al tráiler (Yuragachi Cajamarca Iluminada, s.f.).

El segundo componente está orientado a una gestión plural, pública y privada con el fin de visibilizar y potenciar el valor turístico de la región de Cajamarca, de modo que la obra de arte promovida mediante el proyecto se incluya en las opciones turísticas habituales de Cajamarca. En la Tabla 3 se presentan las actividades planificadas.

**Tabla 3: Actividades para visibilizar y potenciar el valor turístico de la región**

#	Actividad	Indicador	Fuente de verificación
1	Elaboración de convenio y plan de trabajo (campañas de promoción digital y física) con la Dirección Desconcentrada de Cultura, la Municipalidad Provincial y Gobierno Regional	Convenios firmados y planes anuales aprobados	Documentos producidos Evidencias de los logros
2	Participación en la implementación del plan de trabajo	Una consultoría por año Desarrollo de contenido quincenal de la web con noticias, blogs, etc.	Documentos producidos Evidencias de los logros
3	Servicio de desarrollo y administración de web	Equipos de audio Equipos de video	Web
4	Videos promocionales en alianza con la Universidad Privada del Norte (UPN)	2 videos promocionales/año	Guiones Videos
5	Alianzas con <i>influencers</i> , artistas locales y nacionales e instituciones de gobierno	5 alianzas/año	Documentos de acuerdos firmados
6	Conversatorios y <i>focus groups post</i> presentaciones para conocer la percepción por grupos etarios	2 <i>focus group</i>	Reportes de <i>focus group</i>

Adaptado de Asociación Cullec (2022)

En cuanto al segundo componente, la Asociación Cullec ha trabajado de manera conjunta con la DDC para alinear acciones que permitan la preservación de la iglesia San Francisco, así como con el Gobierno Regional para la promoción de la cultura y turismo. De acuerdo con la página oficial de Facebook de la asociación, en los últimos meses sus miembros tuvieron diversas reuniones con entidades públicas y de la sociedad civil como la Municipalidad de Cajamarca, el Gobierno Regional, artistas locales y promotores del turismo con presencia de prensa local, a favor de la ejecución del proyecto (Yuragachi Cajamarca Iluminada, s.f.).

También es destacable que la página web de la Asociación Cullec se encuentre actualizada y que presente nuevos contenidos y noticias sobre el proyecto en forma constante. Respecto a las alianzas con *influencers* y con artistas, se han documentado en las redes sociales del proyecto diversos videos y publicaciones realizadas bajo la gestión de la Asociación Cullec.

De todos modos, aún está pendiente el desarrollo de las actividades 4 y 5. Respecto a la actividad 4, no se ha corroborado la participación ni apoyo de la UPN, por lo que se entiende que es una actividad que no se realizará por el momento. Respecto a la 5, es una

actividad que deberá realizarse luego del preestreno del proyecto. Además de ello, se considera que las actividades realizadas han sido enfocadas a un público local de Cajamarca; sin embargo, si el objetivo es visibilizar y potenciar el valor turístico de la región, también se debió realizar la promoción a nivel nacional. Es decir, programar actividades direccionadas a contactar a prensa nacional o presentaciones en otras regiones del país. De igual manera, cabe mencionar que la difusión del proyecto en la prensa a nivel nacional se realizó luego del preestreno mediante un reportaje de Latina Televisión.

Finalmente, respecto al tercer componente, se previeron acciones de coordinación e integración con la Dirección Regional de Educación (DRE), la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC) y la Universidad Privada del Norte (UPN). En ambos casos, esas acciones están alineadas con el objetivo relacionado con el fomento de la identidad cultural en el sector educativo regional. En la Tabla 4 se detallan las actividades planteadas, sus indicadores y fuente de verificación.

**Tabla 4: Actividades de coordinación con la DRE, UNC y UPN**

#	Actividad	Indicador	Fuente de verificación
1	Elaboración de propuesta técnica de fundamentación en coordinación con la DRE	1 informe técnico	Documento de informe
2	Elaboración de convenios específicos y planes de trabajo con la DRE y UNC	2 convenios establecidos	Documentos de convenio firmados
3	Participación en la implementación del plan de trabajo con la DRE y la UNC	1 plan de trabajo ejecutado cada año	Documentos producidos Evidencias de los logros
4	Elaboración de material de difusión a partir de los hallazgos y estudios	1 libro 1 folleto cada año	Libro y material producido

Adaptado de Asociación Cullec (2022)

Este tercer componente aún no ha sido llevado a cabo, por lo que todas las actividades siguen pendientes. Sin embargo, de acuerdo a lo comentado por uno de los miembros a cargo del *marketing* del proyecto, algunos representantes de la asociación han ido a un colegio y han organizado un concurso que consistió en que los escolares hagan dibujos sobre una silueta de la iglesia San Francisco (C. Pastor, comunicación personal, 7 de noviembre de 2022). Asimismo, se realizó el concurso “Yuragachito-Yuragachita” para estudiantes y maestros de centros educativos, iniciativa que se orientó a crear a la mascota del proyecto.

Si bien los planes a corto plazo están alineados al cumplimiento de algunos objetivos específicos, no hay una adecuada diferenciación de las áreas funcionales a cargo. Esto se debe a que las actividades se planearon a partir de los tres componentes generales antes indicados, las cuales son insuficientes. No obstante, cabe resaltar que luego de la

formalización del Perfil del Proyecto, las actividades de promoción de la iniciativa en medios nacionales y locales, y las reuniones de trabajo con diversos *stakeholders*, se ha logrado incrementar de manera sustantiva el apoyo de diversas instituciones del sector público, privado y social.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, distinguiéndose en relación al objetivo general y los objetivos específicos. Luego de eso se plantea un conjunto de recomendaciones a partir del modelo de Steiner que puede ser adaptado a proyectos turísticos, considerando las oportunidades de mejora y las debilidades identificadas para la Asociación Cullec.

### 1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la planificación estratégica del proyecto a partir de un enfoque sistémico. A continuación, se presentan las principales conclusiones para cada uno de los seis objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general.

El primer objetivo específico se centraba en examinar enfoques teóricos y modelos sobre la planificación estratégica de proyectos turísticos a fin de construir un marco analítico que permita analizar el proyecto. Al respecto, a partir de la literatura consultada describe la importancia de la planeación estratégica enfocada al turismo, ya que integra los recursos y servicios turísticos de un territorio con la finalidad de construir productos a partir de la identidad y calidad del destino (Bravo, 2017). Asimismo, se examinaron diferentes enfoques y modelos teóricos sobre la planificación estratégica del turismo, incluyendo el modelo de David (2003), el modelo de Goodstein et al. (1998), el modelo de Kotler y Keller (2012) y el modelo de Steiner (2017).

Sobre esa base, se consideró que el modelo de Steiner era el que tenía el enfoque más completo y apropiado para analizar el proyecto. El modelo incluye dos etapas de planificación, estratégica y táctica, sobre cuya base se estructuran las estrategias, programas y planes con distintos horizontes temporales. Además, este modelo utiliza un enfoque sistémico que incorpora la identificación de amenazas y oportunidades del sistema turístico de manera integral frente a escenarios de incertidumbre, lo cual es fundamental considerando que el turismo es un sistema en el que interactúan diversos *stakeholders* y que está sujeto a diversas contingencias. Adicionalmente, conviene señalar que el modelo fue adaptado para que pueda ser utilizado por instituciones que desarrollen proyectos turísticos.

El segundo objetivo específico se enfocó en analizar los factores contextuales regionales y locales que inciden sobre la planificación de la gestión turística en la ciudad de Cajamarca. En esa línea, se evidenció que la industria turística es una actividad fundamental para el desarrollo económico de un país y un factor principal para contrarrestar la pobreza (MINCETUR, 2016). Considerando que Cajamarca es una de las regiones con mayor pobreza

monetaria a nivel nacional (INEI, 2022), y que dos de las actividades económicas priorizadas en la zona han enfrentado dificultades (la minería y la ganadería), el turismo es un sector importante para el desarrollo económico del territorio, además de ser una fuente valiosa de empleo local. En palabras de un miembro de Fongal Cajamarca, el turismo es una “industria sin chimeneas” que resulta fundamental una vez que se agoten los recursos minerales en Cajamarca (Entrevistado 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2022).

También se identificaron otros factores contextuales relevantes. A nivel político, la inestabilidad en la conducción del sector público a nivel regional, local y nacional obstaculiza la consolidación de políticas sólidas, la celebración de convenios de cooperación y el desarrollo de proyectos a largo plazo. Del mismo modo, los conflictos sociales generados en la zona con relación a la minería han afectado la dinámica turística, lo cual también puede ser una barrera para el desarrollo de proyectos en este sector. Adicionalmente, eventos recientes como la pandemia vinculada a la Covid-19 han sido un factor crítico que ha afectado severamente el turismo local, estando aún pendiente la recuperación del mismo.

En el tercer objetivo específico se buscó identificar a los *stakeholders* externos e internos que conforman el sistema turístico del proyecto y comprender sus necesidades y expectativas. Para ello se tomaron en cuenta los modelos de clasificación de los *stakeholders* planteados por Clarkson (1995), Mitchel, Agle y Wood (1997), y Krick et al. (2005). En primer lugar, se diferenciaron los *stakeholders* primarios, que en el caso del proyecto están conformados por la orden religiosa donde se realizará el proyecto, las autoridades subnacionales a cargo de la autorización del proyecto, y las empresas que contribuirán con su financiamiento. Estos *stakeholders* desempeñan roles de responsabilidad e influencia en el proyecto y presentan marcados elementos de poder.

En contraste, los *stakeholders* secundarios incluyen a las organizaciones de la sociedad civil que proporcionarán apoyo y soporte al proyecto en función de su grado de proximidad y dependencia con respecto al proyecto. Si bien la Asociación Cullec no realizó una identificación estructurada de los *stakeholders*, sí tuvo en claro cuáles eran prioritarios para llevar adelante el proyecto.

Respecto a las necesidades y expectativas de los *stakeholders* externos del proyecto, se identificaron tres grupos de *stakeholders*: organizaciones sectoriales públicas de Cajamarca, organizaciones de soporte y operadores turísticos. En el primer caso, se enfrentaron dificultades para contactar a las autoridades debido al cambio de gestión. En el segundo caso hubo un claro apoyo desde el inicio, sobre todo con conocimiento, espacios de exposición, ideas y conexiones con nuevos *stakeholders*. En el tercer caso las limitaciones presupuestarias de las medianas y pequeñas empresas han impedido aportes financieros

sustantivos, pero también han mostrado interés en el proyecto por su potencial para impulsar el aumento de turistas. Luego del preestreno de la obra se espera un aporte más decidido al proyecto por parte de la gran empresa.

En cuanto a los *stakeholders* internos, destacan el *staff* de la Asociación Cullec, la orden religiosa y el propio artista. Si bien el equipo interno del proyecto no tiene funciones funcionalmente delimitadas, mantienen un fuerte compromiso con la iniciativa. La orden franciscana también ha suscrito un convenio de colaboración y tiene un gran interés en su avance. Finalmente, el artista también se ha mostrado fuertemente vinculado con la iniciativa reflejada en múltiples viajes y su disposición a priorizar el preestreno aún a costa de su propia retribución económica.

El cuarto objetivo específico pretendió analizar la situación actual y la evaluación del ambiente del proyecto, con base en las perspectivas de los *stakeholders* sobre la gestión turística local, la identificación de los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico y la aplicación de herramientas de análisis estratégico.

Respecto a las perspectivas sobre la gestión turística local de Cajamarca de agentes privados e institucionales involucrados en temas de turismo, se utilizaron como marco de análisis los cuatro enfoques principales del turismo (económico, de cambio, sociocultural y sistémico) analizados por MINCETUR (2020), Sancho (2019), Fuller (2009) y Vogeler y Hernández (2000), permitió constatar que el enfoque sistémico es el más idóneo para comprender el sistema turístico y potenciar su desarrollo en Cajamarca, pues se basa en la articulación de los distintos *stakeholders* con miras a la revalorización y promoción del turismo en la región.

Seguidamente se analizaron las perspectivas sobre la gestión turística local de los distintos *stakeholders* vinculados al proyecto. Esto permitió constatar que existen deficiencias en la prestación de los servicios de los operadores turísticos, lo cual afecta negativamente la experiencia de los turistas extranjeros y nacionales. Asimismo, existen debilidades en cuanto a la gestión pública de los recursos turísticos locales, caracterizada por la ausencia de un enfoque integrado y políticas de desarrollo turístico consistentes.

Respecto a los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico en la ciudad de Cajamarca, se concluye que el proyecto cuenta con cinco de los seis componentes esenciales para el desarrollo de un destino turístico (SERNATUR, 2016): atractivo turístico, infraestructura, servicios turísticos y de apoyo, planificación y gestión del destino e imagen. En ese sentido, el proyecto: i) involucra una manifestación cultural histórica a través de una obra audiovisual y será un acontecimiento programado; ii) será de libre acceso, se podrá visualizar desde diversas partes de la plaza de Armas de la ciudad, y

además promoverá infraestructura como servicios higiénicos portátiles y tachos de basura; iii) tiene la posibilidad de articularse con agencias de viajes, restaurantes turísticos y establecimientos de alojamiento en los alrededores; iv) cuenta con un documento en el que se definen las condiciones generales, objetivos y el impacto positivo del proyecto, así como los *stakeholders* del sector público y privado que son clave para el proyecto; y v) posibilita generar una imagen sólida de la iniciativa relacionada a la historia y cultura local.

Dichos elementos tangibles e intangibles potencian el atractivo para que los turistas decidan visitar este nuevo destino turístico y dinamicen el sistema turístico local. No obstante, se identificó que el proyecto no cuenta con el cuarto elemento referido al capital humano calificado en el sector turístico. Ello debido a que en la ciudad de Cajamarca prevalece más bien una estrategia local e individualista por parte de cada operador turístico.

La capacitación y evaluación de los individuos responsables de ofrecer servicios y/o productos turísticos se encuentran actualmente en un estado deficiente, lo que podría resultar en experiencias negativas para los visitantes. Por ende, el establecimiento de colaboraciones con los proveedores locales de servicios turísticos adquiere una relevancia significativa y requiere ser abordado como una táctica para el fortalecimiento del atractivo turístico.

En cuanto al análisis PESTEL, dentro de los factores políticos, se constató que a pesar de la existencia de políticas en los gobiernos subnacionales destinadas a favorecer la formalización de las asociaciones y gremios turísticos, y el compromiso reflejado por la presencia de la Ministra de Cultura, el gobernador regional y el alcalde provincial en el preestreno del proyecto, la inestabilidad política a nivel regional y local pueden generar discontinuidad en esas políticas.

En el ámbito económico, hay una priorización de los sectores minería, agroindustria y agricultura, en desmedro del sector turismo, lo cual genera una carencia de inversión pública destinada a dinamizar este sector. En el plano sociocultural, se han encontrado varias iniciativas públicas y un interés creciente de la ciudadanía por valorar el patrimonio local. Respecto de los factores tecnológicos, la experiencia en otras ciudades refleja el desarrollo de tecnologías *360° view* y una alta calidad de *softwares* para generar impresiones realistas de videopintura.

En el ámbito ecológico, resulta fundamental no solo preservar el monumento histórico (algo que posibilita la tecnología utilizada), sino también cuidar el entorno circundante al lugar de proyección (previniendo tráfico y generación de desperdicios). Finalmente, entre los factores legales, existen normas que respaldan la promoción del turismo a nivel nacional y local, lo cual favorece el impulso de iniciativas turísticas y la canalización de inversiones en este ámbito.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter mostró una alta amenaza de la entrada de nuevos competidores (otras ciudades del país), dado que los proyectos audiovisuales en monumentos gozan de creciente aceptación a nivel internacional y, a nivel local, se ha detectado cierto interés en replicar iniciativas similares en otras regiones. También se identificó un alto poder de negociación de los clientes que financiarán el proyecto. La ausencia de inversión tendría un impacto directo en la ejecución debido a que no se dispone de recursos propios.

La amenaza de productos sustitutos es mínima, ya que los proyectos turísticos predominantes en Cajamarca se centran principalmente en turismo arqueológico, de aventura y rural comunitario. El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que la tecnología necesaria para la proyección de video y el sonido envolvente está ampliamente disponible en el mercado internacional y su importación no presenta mayores complicaciones y dificultades. Finalmente, se ha constatado que la rivalidad entre los competidores existentes es baja dado que un proyecto como el que se presenta en este trabajo de investigación tiene solo dos equivalentes en América Latina y es el primero que se realizaría en Perú.

En el análisis FODA prospectivo, en cuanto a las fortalezas, se destaca la experiencia y compromiso personal del artista, asegurando que el proyecto será una obra de arte con un trasfondo cultural respaldado por tecnología de alta calidad. Respecto a las oportunidades, estas corresponden a los múltiples beneficios potenciales que podría generar en Cajamarca, tales como la posibilidad de desarrollar el turismo nocturno en la ciudad, atrayendo a un mayor flujo de visitantes. En el plano de las debilidades, la mayoría de ellas están vinculadas con las deficiencias en la gestión pública del turismo local de Cajamarca, principalmente debido a carencia de recursos y enfoque sistémico.

Finalmente, en cuanto a las amenazas identificadas, la inestabilidad política podría desencadenar conflictos sociales y debilitar la institucionalidad, con efectos negativos sobre la continuidad de las políticas de desarrollo turístico. Además, como se mencionó anteriormente, se ha constatado cierto interés en otras zonas del país en generar iniciativas similares, lo cual afectaría la exclusividad del nuevo atractivo turístico.

El quinto objetivo pretendió analizar las estrategias maestras y estrategias programadas del proyecto. Respecto a las estrategias maestras, programadas y la planeación de mediano y corto plazo hubo varios hallazgos relevantes. En primer lugar, se identificó la ausencia de una misión definida, y si bien hay un propósito claro y objetivos específicos pertinentes, algunos de esos objetivos pueden ser precisados. Asimismo, si bien no existen estrategias programadas que estructuren la gestión funcional del proyecto, se han elaborado estrategias específicas para enfrentar diversos desafíos, pero hay cierta falta de claridad en

la articulación y temporalidad de su ejecución, lo cual dificulta el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas en el desarrollo del proyecto.

Finalmente, el sexto objetivo pretendió analizar la planeación de mediano y corto plazo del proyecto. La Asociación Cullec se ha enfocado en fomentar la puesta en valor del patrimonio y en realizar estudios de percepción conexos. No obstante, se echa de menos un abordaje más integral de otras áreas funcionales clave, incluyendo operaciones, logística, *marketing* y recursos humanos. Para el corto plazo se incluye un abanico de tácticas pertinentes, varias de las cuales se han logrado avanzar en forma satisfactoria, pero su desconexión respecto de enfoques funcionales más integrales las muestra como acciones compartimentadas que pueden conllevar el riesgo de perder de vista tanto riesgos como oportunidades latentes.

Adicionalmente a lo expuesto, cabe mencionar que se realizó una reunión con el equipo ejecutivo de la Asociación Cullec e Intelfin Estudios y Consultoría, consultora a cargo de la revisión y mejoramiento del Perfil del Proyecto, para presentar los principales resultados y recomendaciones expuestas anteriormente. Ambos equipos consideraron válidos los hallazgos y pertinentes las recomendaciones. Asimismo, los miembros de la consultora revisaron la versión preliminar de la presente investigación y comentaron que la usarán para afinar el proyecto.

En resumen, el análisis de la planificación estratégica del proyecto desde un enfoque sistémico muestra que, si bien la Asociación Cullec planteó estrategias y actividades direccionadas a desarrollar un nuevo atractivo turístico consistente en una proyección audiovisual accesible y gratuita que difunda el patrimonio, la historia y la cultura de Cajamarca, existen varias limitaciones en la planificación del proyecto. A pesar de ello, el proyecto ha podido superar los desafíos de falta de financiamiento y reticencia de las autoridades locales, y se ha creado una red de *stakeholders* que apoyan el proyecto, lo cual permitió un exitoso preestreno de la obra.

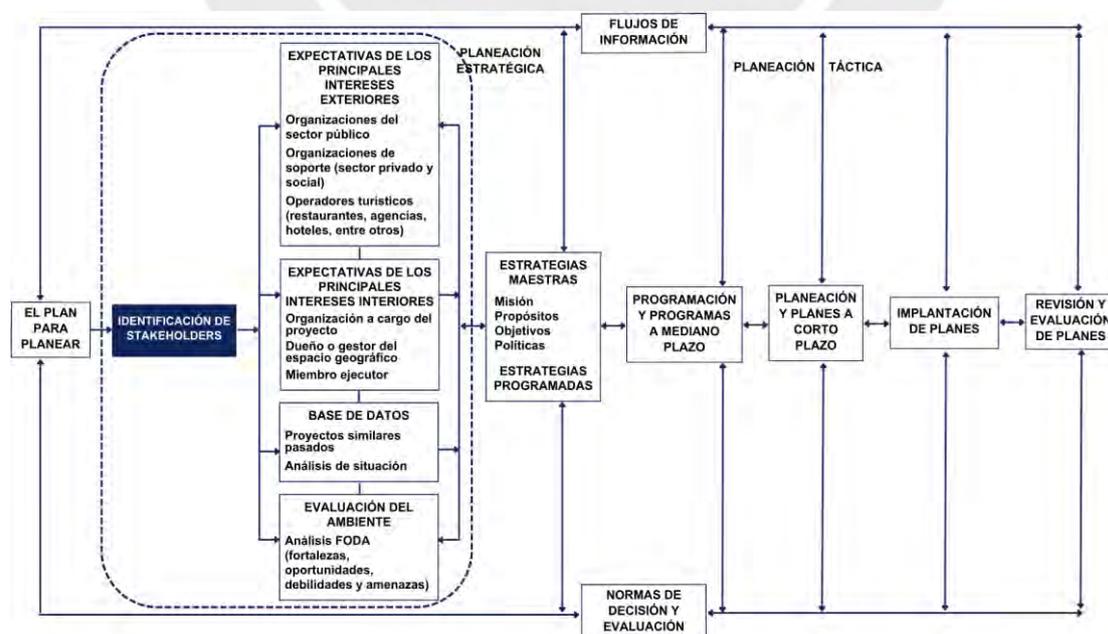
No obstante, a la fecha aún persisten actividades pendientes por desarrollar respecto a la promoción del proyecto y la construcción de su imagen de marca, así como el mantenimiento del espacio geográfico sobre el cual se desarrolla la obra, la gestión de capital humano interno y la generación de sinergias con operadores turísticos para la prestación de servicios o productos de calidad. Tampoco hay claridad suficiente sobre las estrategias referidas a fomentar la valoración del patrimonio local. Estos elementos son fundamentales para generar sinergias efectivas, posicionar el atractivo a nivel turístico y lograr los impactos culturales deseados con una sostenibilidad a largo plazo.

## 2. Recomendaciones

Para la presente investigación se ha considerado pertinente plantear un conjunto de lineamientos a tener en cuenta para optimizar la planificación estratégica turística del proyecto considerando el análisis realizado a partir de un enfoque sistémico. Como propuesta principal se recomienda considerar los distintos elementos del modelo de Steiner, enriquecidos a partir de los hallazgos del presente estudio. En ese sentido, se plantea un modelo adaptado que empieza con la aplicación del enfoque sistémico, el cual enfatiza las expectativas de los distintos *stakeholders* internos y externos del sistema turístico y analiza la situación del micro y macro entorno, como la base para el desarrollo del atractivo turístico con ayuda de herramientas de gestión estratégica (como las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL). A partir de ese análisis se establecen los objetivos del proyecto turístico, se definen las estrategias y políticas para poder cumplir con los objetivos pactados y, finalmente, se desarrollan las estrategias maestras y programadas.

Como afirma la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Provincias y Municipios (2008), no existe un modelo de gestión turística universal ni un modelo mejor que otro, pues los modelos exitosos surgen de un proceso de adaptación a las circunstancias específicas de cada destino. En ese sentido, se propone una adaptación del modelo (ver Figura 11) prestando atención a las distintas fases, con excepción de la última pues el desarrollo del proyecto está en su etapa inicial y la presente investigación aborda solo la planificación estratégica (el preestreno de la obra fue realizado recién en la primera semana de octubre de 2023).

**Figura 11: Modelo de planificación estratégica adaptado de Steiner**



Adaptado de Steiner (2017).

El principal cambio propuesto en el modelo se encuentra en el primer bloque, que comprende cuatro componentes fundamentales. Se ha observado que, en una fase inicial, la organización identificó a los actores claves, pero sin una estructura de análisis que permitiera evaluar la importancia y los roles (actuales y emergentes) de cada uno de ellos. En este contexto, Olcese et al. (2008) sugieren aplicar, utilizar y combinar los distintos métodos de identificación y clasificación de *stakeholders*. En primera instancia se propone distinguirlos entre *stakeholders* primarios y secundarios (Clarkson, 1995), luego considerar sus dimensiones (Krick et al., 2005) y finalmente su influencia en el proyecto (Mitchell, Agle y Wood, 1997). La aplicación de estos métodos de clasificación tiene el propósito de ayudar a la organización a gestionar de manera efectiva sus recursos y esfuerzos para establecer relaciones sostenibles con los diversos actores clave. También es necesario para identificar algún *stakeholder* que pueda estar siendo inadvertido pero que resulte importante para los objetivos de la organización.

En este primer bloque, se ha podido detectar un descuido en la atención hacia las organizaciones estatales, debido en parte a las dificultades en el establecimiento de contacto con ellas vinculado al cambio de gestión. Sin embargo, dado que desempeñan un papel crucial como *stakeholders* primarios al tener la capacidad de autorizar la ejecución del proyecto, es necesario que la organización persevere en involucrarse y mantener un diálogo efectivo con estas entidades.

En el componente del modelo referido a la base de datos se sugiere hacer una revisión de proyectos similares pasados o en desarrollo mediante el proceso de evaluación comparativa (*benchmarking*) a nivel nacional e internacional, con el fin de tomar decisiones y aplicar estrategias a partir del análisis de las ventajas y desventajas de esos proyectos. En ese sentido, se podrán replicar los modelos de éxito y aprender de los casos fallidos para no cometer los mismos errores.

Además, la revisión de proyectos similares permitirá también aplicar iniciativas que respondan a tendencias actuales y nuevos desafíos en el mercado turístico. Respecto a la investigación sobre la situación actual del proyecto turístico se propone reformular el proyecto utilizando las siguientes herramientas: Model Business Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009), Porter (Porter, 2008) y PESTEL (David, 2003).

El Model Business Canvas incluye la definición de propuesta de valor, relación con el cliente, fuentes de ingresos, segmentos de mercado, actividades clave, canal, estructura de costos, recursos clave y socios clave. En otros términos, permite un análisis integral del proyecto en las áreas estratégicas y funcionales decisivas y que pueden generar mayor valor

para los distintos *stakeholders* involucrados. Por tanto, resulta crucial analizar aquellos componentes definidos en los que se identifiquen mayores debilidades y en los que se requiera generar mayor valor con el fin de posicionar el nuevo destino turístico frente a los demás.

En el análisis Porter se sugiere identificar a los nuevos competidores que vayan surgiendo en el transcurso de los años. Si bien actualmente la rivalidad entre los competidores es nula, podría ocurrir que se quiera replicar la iniciativa en otras ciudades del país. Además, siempre hay que tener en cuenta las perspectivas y roles del empresario, ya que a largo plazo van a financiar el proyecto.

Con respecto al análisis PESTEL es aconsejable hacer una revisión periódica de los factores políticos-legales que inciden en el proyecto, ya que la inestabilidad política es una barrera para la comunicación y articulación con las organizaciones públicas conexas de Cajamarca, un panorama que inicialmente no fue considerado por la Asociación Cullec. Asimismo, actualmente los ingresos económicos de la región se encuentran concentrados en la minería, la agroindustria y la agricultura, lo que representa un desafío significativo para el sector turístico, por lo que la Asociación Cullec debería concentrar los esfuerzos durante las primeras etapas del proyecto en el área de *marketing* para lograr su exposición y posicionamiento a nivel internacional y nacional.

En cuanto al último componente, evaluación de ambiente, se recomienda emplear la herramienta estratégica FODA (David, 2011), pues resulta fundamental en la evaluación de las fortalezas y debilidades del proyecto turístico futuro, así como para evaluar las oportunidades y amenazas que afectan el entorno en el que se desarrollará.

Respecto al FODA elaborado a partir de las percepciones de los *stakeholders* entrevistados respecto al proyecto a desarrollarse en el futuro, cabe mencionar que es importante potenciar y aprovechar el valor artístico cultural único de Cajamarca en un proyecto que se posicionaría como el pionero en Sudamérica. Además, se sugiere hacer un llamado a las autoridades para que prioricen la preservación de los monumentos y zonas turísticas en la ciudad.

Una de las amenazas que los *stakeholders* identificaron en el proyecto se relaciona con la calidad en la prestación de los servicios, la gestión local de los recursos y la desarticulación de los agentes turísticos, cuyos problemas requieren pronta atención. Al respecto, la Asociación Cullec podría participar activamente en promover estándares y formas de colaboración que puedan servir de modelo para el reforzamiento de los otros destinos turísticos locales y se potencie el sector en su conjunto. Sin embargo, resulta fundamental

llevar a cabo una revisión del análisis FODA una vez ejecutado el proyecto, incorporando las nuevas percepciones de los *stakeholders*, para validar la vigencia de las hipótesis y recomendaciones planteadas inicialmente, y para identificar los nuevos elementos de análisis que hayan surgido en el contexto.

Por otro lado, en lo concerniente a los planes a corto plazo las recomendaciones atañen a las áreas de *marketing*, recursos humanos o talento humano, finanzas y operaciones. En cuanto a la primera área, la Asociación Cullec carece de una estructura de cargos definidos con responsabilidades delimitadas. Por consiguiente, es necesario implementar un área de gestión de talento que incorpore las 10 funciones propuestas por Dessler (2011). En primer lugar, es necesario hacer un análisis de los puestos requeridos y sus respectivas funciones. También se deben diseñar los perfiles de puestos y planificar las necesidades laborales de la organización a lo largo del tiempo. En tercer lugar, se debe reclutar y seleccionar a los candidatos, enfatizando el interés con el propósito organizacional. Seguidamente, se debe elaborar un plan de capacitación que oriente a los nuevos integrantes de la organización.

Adicionalmente, debe desarrollarse una estructura de remuneraciones que reemplace progresivamente el trabajo pro bono. Asimismo, se debe establecer y comunicar el sistema de incentivos y beneficios vinculados a logros concretos, sea a nivel cualitativo o cuantitativo. En séptimo lugar, se debe organizar un mecanismo de evaluación periódica de los colaboradores respecto a su desempeño, que enfatice formas colaborativas y horizontales. Otra función a tener en cuenta tiene que ver con mantener una buena comunicación y disciplina positiva con los colaboradores. Además, es conveniente ofrecer oportunidades de capacitación que fomenten el crecimiento interno de la organización. Por último, se debe promover un ambiente que fomente el compromiso y la satisfacción de todos, a través de eventos de integración y espacios de retroalimentación que permitan una constante mejora colectiva.

A nivel del *marketing*, se recomienda elaborar un plan de *marketing* que posicione al proyecto como un destino turístico local en la ciudad de Cajamarca y que se enfoque en dar a conocerlo y comercializarlo de tal manera que genere la atracción de la mayor cantidad de turistas. Se sugiere hacer énfasis en la promoción del destino turístico mediante la estrategia de *branding* turístico, la cual se centra en conectar el destino turístico con el turista y generar una identidad y marca que transmita lo que se quiere ofrecer y la razón por la que quieren que se reconozca (Tomillero y Cardona, 2020, pp. 166-167). También se recomienda una gestión eficiente de las redes sociales mediante una constante difusión de fotos y/o videos en Facebook, Instagram y Tik Tok. Este contenido debe orientarse a generar atracción en los turistas para visitar la ciudad de Cajamarca y asistir a las presentaciones en vivo del proyecto.

En esa línea, se propone realizar publicaciones de interacción en Facebook e Instagram que permitan identificar la percepción que los potenciales usuarios tienen respecto al proyecto y los principales atributos que se consideran que posee, lo cual permitirá establecer una estrategia de marca. Luego se debe diseñar una imagen de marca que cumpla con los siguientes requisitos (Acerenza, 2003): i) estar relacionada con las motivaciones y atributos del proyecto que más valoran los turistas; ii) comunicar ventajas y atributos del proyecto que lo diferencien de los demás destinos turísticos; iii) ser real, es modo que el turista debe encontrar todo lo que se indica; iv) ser creíble, es decir que no deben ser supuestos de los *stakeholders* internos; y, v) debe ser atractiva y sugerir motivos que generen el deseo en los turistas de conocer el proyecto en vivo y no solo mediante fotos o videos. Adicionalmente, es necesario difundir la imagen del proyecto a través de medios de comunicación con alcance al público objetivo delimitado.

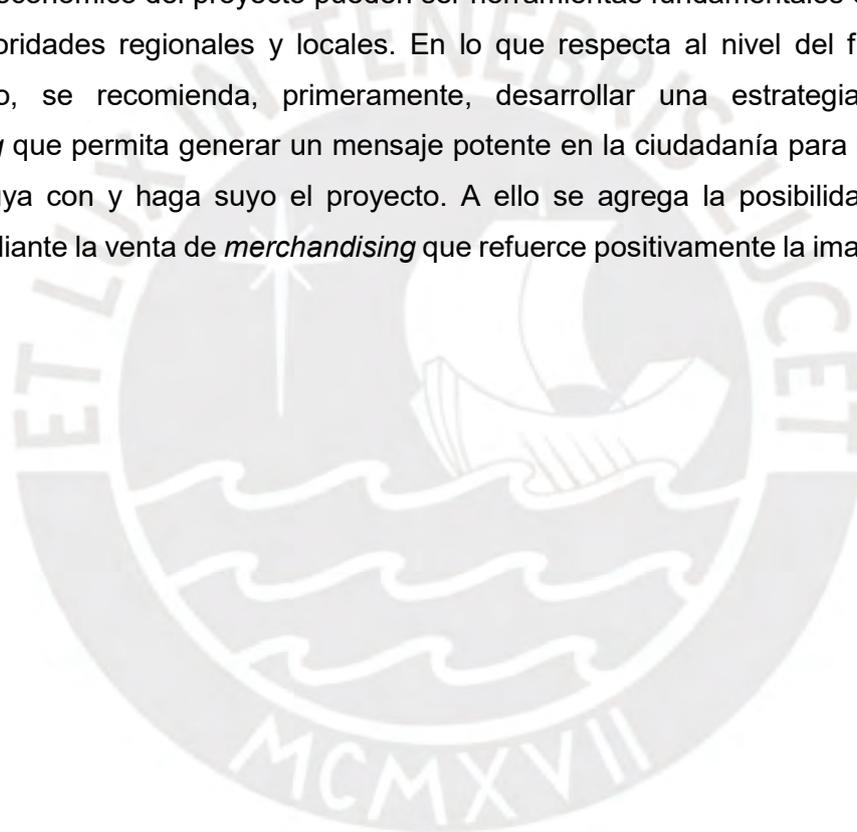
En la gestión de operaciones, se considera recomendable contar con un manual preventivo sobre la conservación, cuidado y el mantenimiento de las instalaciones de iluminación y sonido. Esto se debe a que tanto las lámparas como los equipos de audio sufren pérdidas de flujo luminoso y calidad auditiva con el paso del tiempo. Estos deterioros son influenciados por ocho factores, de los cuales cuatro son no controlables y cuatro controlables. Entre los factores no controlables se consideran variables como la temperatura y la variación de la tensión, entre otros. Por otro lado, los factores controlables abarcan situaciones como la acumulación de polvo y el deterioro debido al tiempo de uso y antigüedad, entre otros (Castro y Posligua, 2015). En este contexto, se propone realizar mediciones anuales de iluminación con el objetivo de revisar la pérdida de flujo luminoso. En caso de que la disminución del flujo luminoso sea superior al 20%, se sugiere realizar el reemplazo de las lámparas o la limpieza del proyector y los equipos de sonido. Además, al momento de adquirir los proyectores se debe considerar la vida útil, el rendimiento luminoso, el índice de reproducción y revisar que la luz a largo plazo no cause daño en las paredes de la iglesia.

Los equipos tienen repuestos que están disponibles en el mercado internacional (Cullec, 2022). Por lo tanto, se recomienda mantener una reserva almacenada de repuestos. Sin embargo, es importante tener en cuenta el correcto almacenamiento de los mismos para prevenir su deterioro con el tiempo, garantizando así la disponibilidad ante averías y evitando interrupciones en las presentaciones. En lo que respecta a la instalación inicial de los equipos, el equipo de profesionales del artista a cargo está a cargo de la instalación y adecuación de los equipos. No obstante, más adelante, el servicio técnico desempeñará un papel fundamental para ofrecer la asistencia necesaria ante eventualidades.

Finalmente, en cuanto a la gestión financiera, el análisis realizado por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Provincias y Municipios (2008) plantea la

relevancia de la corresponsabilidad financiera entre el sector privado y públicos a través de la combinación de los mecanismos de financiación privada, pública y autogenerada. A nivel de los actores privados, se recomienda mantener la fidelización de las empresas privadas en cuanto a sus compromisos financieros mediante una gestión transparente, trabajo por objetivos y establecimiento de indicadores que permitan visualizar la evolución de la gestión. A nivel de los actores públicos, se plantea reforzar las estrategias de contacto con los gobiernos subnacionales, a todo nivel, incluyendo las prácticas necesarias de cabildeo, a fin de que estas organizaciones avalen la viabilidad del proyecto y colaboren con su desarrollo.

Además, trabajar en conjunto con el sector público permite formas de colaboración mejor estructuradas y transparentes. Estudios técnicos detallados sobre la viabilidad técnica y el impacto económico del proyecto pueden ser herramientas fundamentales de persuasión para las autoridades regionales y locales. En lo que respecta al nivel del financiamiento autogenerado, se recomienda, primeramente, desarrollar una estrategia integral de *crowdfunding* que permita generar un mensaje potente en la ciudadanía para motivar a que esta contribuya con y haga suyo el proyecto. A ello se agrega la posibilidad de obtener ingresos mediante la venta de *merchandising* que refuerce positivamente la imagen de marca del destino.



## REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2003). Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y transferencias*, 7(2), 43-56. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/278>
- 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>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]. (2012). *Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales: procesos para la gestión de los conflictos sociales*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/02EB9638348399B005257A70007BD2D8/%24FILE/final-2m.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/02EB9638348399B005257A70007BD2D8/%24FILE/final-2m.pdf)
- Anaya, L., Gallegos, G., Mendoza, C. y Taquima, J. (2012). *Plan Estratégico del Turismo en la Provincia de Espinar en la Región Cusco*. [Tesis para el grado de Magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13813/GALLEGOS\\_MENDOZA\\_PLAN\\_ESPINAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13813/GALLEGOS_MENDOZA_PLAN_ESPINAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Andréu, J. (2018). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Pública Andaluza. <https://www.centrodeestudiosandaluces.es/publicaciones/tecnicas-de-analisis-de-contenido-una-revision-actualizada>
- Anholt, S. (2008). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), 193–197. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2008.14290>
- Alpheaus, L. y Potgieter, M. (2019). Strategic Management of Tourism Stakeholders: Bakgatla-ba-Kgafela, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1-23. [https://www.researchgate.net/publication/331477530\\_Strategic\\_Management\\_of\\_Tourism\\_Stakeholders\\_Bakgatla-ba-Kgafela\\_South\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/331477530_Strategic_Management_of_Tourism_Stakeholders_Bakgatla-ba-Kgafela_South_Africa)
- Arce, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 1(25), 191-201. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Asociación Cullec. (2022). Yuragachi: Cajamarca Iluminada. Perfil del Proyecto.
- Asociación Cullec. (2023). ¿Qué es Yuragachi: Cajamarca-Iluminada y qué beneficios trae?
- Atlas.ti. (2022). *Estudiantes y Educación*. <https://atlasti.com/es/estudiantes-y-educacion>
- Azcué, I. (2018). El desarrollo de la planificación estratégica del turismo en el marco de la participación de los actores y el contexto político local: análisis del caso del partido de Mar Chiquita (Argentina). *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 11(24), 3-6. <http://rodna.bn.gov.ar/jsui/handle/bnmm/322080>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Informe Económico y Social Región Cajamarca*. Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2019/cajamarca/ies-cajamarca-2019.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú Trujillo [BCRP Trujillo]. (2020). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Banco Central de Reserva del Perú Trujillo [BCRP Trujillo]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. *Estudios Turísticos*, 1(160), 45–68. [https://www.researchgate.net/profile/Diego-A-Barrado-Timon/publication/290987139\\_El\\_concepto\\_de\\_destino\\_turistico\\_una\\_aproximacion\\_geografico-territorial/links/580a13c908ae49c6a8930ed7/El-concepto-de-destino-turistico-una-aproximacion-geografico-territorial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego-A-Barrado-Timon/publication/290987139_El_concepto_de_destino_turistico_una_aproximacion_geografico-territorial/links/580a13c908ae49c6a8930ed7/El-concepto-de-destino-turistico-una-aproximacion-geografico-territorial.pdf)
- Barreto, S., Collantes, I., Garland, M., y Rodríguez, E. (2017). *Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo en el Perú*. [Tesis de maestría, Centrum PUCP]. Repositorio académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8256/BARRETO\\_COLLANTES\\_PLANAMIENTO\\_TURISMO.pdf?sequence=8](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8256/BARRETO_COLLANTES_PLANAMIENTO_TURISMO.pdf?sequence=8)
- Bazán, J. (2016). *Administración estratégica. Enfoque en la generación de valor* (1ra ed.). Macro Editorial.
- Bojórquez, M. y Brito, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 81, 4–19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bosch, J. y Merli, C. (2018). *Fundamentos del enfoque sistémico para el estudio del turismo* (1era ed.). Publifadecs.
- Bravo, E. (2017). *Importancia del plan estratégico para promover el desarrollo del turismo interno hacia el distrito de San Mateo, Provincia de Huarochirí*. [Tesis para el grado de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio académico de la Universidad de San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4086/bravo\\_cer.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4086/bravo_cer.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Bury, J. (2008). Transnational Corporations and Livelihood Transformations in the Peruvian Andes: An Actor-Oriented Political Ecology. *Human Organization*, 67(3), 307-321. <https://www.jstor.org/stable/44127356>
- Cámara de Comercio y Producción Cajamarca. (2021, 16 de junio). Gobierno Regional presentó la 'Marca Cajamarca'. [https://camcajamarca.com.pe/camcaj\\_v1/2021/06/16/gobierno-regional-presento-la-marca-cajamarca/](https://camcajamarca.com.pe/camcaj_v1/2021/06/16/gobierno-regional-presento-la-marca-cajamarca/)
- Camarena, I. y Coral, F. (2016). *Diagnóstico de los componentes del sistema de gestión turística en comunidades receptoras andinas. Caso: Provincia de Chupaca, Valle del Mantaro, Región Junín*. [Tesis para el grado de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8454>
- Campodónico, R. y Chalar, L. (2017). El abordaje interdisciplinario en el turismo: El campo de análisis como propuesta metodológica. *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(2), 461-477. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180750377012.pdf>

- Carrillo, R. (2021). *Modelos de planeamiento estratégico y su aplicación en tiempos de incertidumbre. Caso de aplicación*. [Tesis para licenciatura, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio académico de la Universidad Nacional de Educación. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6242/Modelo%20de%20Oplaneamiento%20estrat%c3%a9gico%20y%20su%20aplicaci%c3%b3n%20en%20tiempo%20de%20incertidumbre..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Case, C., King, D. y Premo, K. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 93-119.
- Castro, M. y Posligua, N. (2015). Diseño de iluminación con luminarias tipo Led basado en el concepto eficiencia energética y confort visual, implementación de estructura para pruebas. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador]. Repositorio institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10253>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Cobo, F., Hervé, A. y Aparicio, M. (2009). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 42(1), 419-422. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2916322>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 1(35), 152-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Crespo, J. y Soria, B. (2019). Factores que influyen en el comportamiento del turista: estado de la cuestión. *Kalpana*, 17(1), 120-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7313496>
- Cullec. (2022). *Yuragachi: Cajamarca Iluminada*. <http://cullec.org/>
- Daries, J., Jaime, V., & Bucaram, S. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19: nota sectorial de turismo*. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. <http://dx.doi.org/10.18235/0003489>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). Pearson Educación Editorial. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. (13ra ed). Pearson Education.
- De Armas, N., Martínez, R. y Fernández, N. (2010). Dos formas de orientar la investigación en la educación de postgrado: lo cuantitativo y lo cualitativo. *Pedagogía Universitaria*, 15(5), 13-28. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA466617343&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16094808&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E4fbf35fa>

- De la Torre, O. (2004). *El turismo. Fenómeno social*. Fondo de Cultura Económica. [https://books.google.com.pe/books/about/EL\\_TURISMO\\_FENOMENO\\_SOCIAL.html?id=81CUAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/EL_TURISMO_FENOMENO_SOCIAL.html?id=81CUAAAACAAJ&redir_esc=y)
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Dincer, O., Tatoglu, E., y Glaister, K. (2006). The strategic planning process: evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206-219. <https://doi.org/10.1108/1409170610665068>
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca [DIRCETUR Cajamarca]. (2021). *Problemática del sector turismo en la región Cajamarca frente a la covid-19 y el plan de reactivación económica para el desarrollo de la actividad turística regional*. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca [DIRCETUR Cajamarca]. [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Turismo/files/1\\_ppt\\_dircetur\\_cajamarca\\_\(24-6\).pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Turismo/files/1_ppt_dircetur_cajamarca_(24-6).pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (2da ed.). Pearson Educación Editorial.
- Edgell, D. y Swanson, J. (2008). *Tourism Policy and Planning. Yesterday, Today, and Tomorrow*. Routledge.
- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2da ed.). Routledge. <http://www.seyedkalali.com/wp-content/uploads/Nigel-Evans-Strategic-Management-for-Tourism-Hospitality-and-Events-Routledge-2015.pdf>
- Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo. (2008). *Modelos de gestión turística local. Principios y Prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo. <http://femp.femp.es/files/566-679-archivo/Manual%20Modelos%20de%20Gestion%20l.pdf>
- Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 1(6), 130-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Figuroa, G., Paladines P., Paladines J., Caicedo C. y Romero M. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática* (1ra ed.). Área de Innovación y Desarrollo.
- Fuller, N. (2008). *Turismo y cultura: Entre el entusiasmo y el recelo* (1ra ed.). Fondo Editorial PUCP. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/119/2010/11/01-Turismo-y-cultura-CS2.pdf>
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Gil Lafuente, A. y Paula, L. (2016). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 71-90. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2095>
- Gob.pe. (2022, 6 de mayo). Gobierno municipal de Cajamarca promueve el turismo educativo para fortalecer identidad cultural de jóvenes estudiantes. *Municipalidad Provincial de Cajamarca*. <https://www.gob.pe/institucion/municajamarca/noticias/612410-gobierno-municipal-de-cajamarca-promueve-el-turismo-educativo-para-fortalecer-identidad-cultural-de-jovenes-estudiantes>
- Gob.pe. (2022, 6 de junio). Municipalidad Provincial de Cajamarca continúa con fortalecimiento de la identidad cultural cajamarquina en población escolar. *Municipalidad Provincial de Cajamarca*. <https://www.gob.pe/institucion/municajamarca/noticias/641159-municipalidad-provincial-de-cajamarca-continua-con-fortalecimiento-de-la-identidad-cultural-cajamarquina-en-poblacion-escolar>
- Gob.pe. (2023a). *Gerencia de Turismo, Cultura y Centro Histórico*. Municipalidad Provincial de Cajamarca. <https://www.gob.pe/23138-municipalidad-provincial-de-cajamarca-gerencia-de-turismo-y-cultura>
- Gob.pe. (2023b). *Iglesias de Cajamarca*. Municipalidad Provincial de Cajamarca. <https://www.gob.pe/23138-municipalidad-provincial-de-cajamarca-gerencia-de-turismo-y-cultura>
- Gobierno de México. (2015). *Anuncia la Secretaría de Turismo la fiesta de luz "Carmelight 2015" de San Luis Potosí*. <https://www.gob.mx/sector/prensa/anuncia-la-secretaria-de-turismo-la-fiesta-de-luz-carmelight-2015-de-san-luis-potosi>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2022). *Plan Operativo Institucional Multianual 2023-2025*. Gobierno Regional de Cajamarca. <https://www.regioncajamarca.gob.pe/portal/docs/cl/52/#:~:text=El%20Plan%20Operativo%20Institucional%202019,territorial%20>
- Gomez, A. (2023). Equipos de sonido Line Array, características y tipos. *Instalandia*. <https://instalia.eu/equipos-de-sonido-line-array-caracteristicas-y-tipos/>
- González-Mantilla, P. y León, C. (2020). Tourism Management in South American Geological Areas: Comparing Two Cases from Peru and Brazil. *Geoheritage*, 12(37). <https://doi.org/10.1007/s12371-020-00455-6>
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw Hill.
- Guerrero, P. y Ramos, J. (2014). *Introducción al turismo*. Grupo Editorial Patria.
- Gulati, R. (2022). *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*. Harper Business.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. y Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum: Qualitative Social Research*, 18(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>

- Hernández, H., Cardona, D., y Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28 (5), 15-22. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642017000500003](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrscher, E. (2006). *Pensamiento Sistémico*. Buenos Aires: Granica.
- Heukamp, F. (2020). El propósito, inspiración para definir la estrategia. *Harvard Deusto Business Review*. <https://www.harvard-deusto.com/tribuna-el-proposito-inspiracion-para-definir-la-estrategia>
- Hunziker, W. y Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Polygraphischer Verlag.
- Ibáñez, R. y Cabrera, C. (2011). *Teoría general del turismo: un enfoque global y nacional*. Serie Didáctica. <https://www.amiturismo.org/wp-content/uploads/2020/04/Teor%C3%ADa-General-del-Turismo-Un-enfoque-global-y-nacional.pdf>
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., y Xuereb, J. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. *En R.A. Thiétart. Doing Management Research. A Comprehensive Guide*. AGE Publications.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Resultados Definitivos del departamento de Cajamarca*. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1558/06TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1558/06TOMO_01.pdf)
- Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú [IRTP]. (2022). *Turismo de aventura se convierte en veta y genera nuevos emprendimientos en Cajamarca*. Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú [IRTP]. <https://www.radionacional.com.pe/noticias/nacional/turismo-de-aventura-se-convierte-en-veta-y-genera-nuevos-emprendimientos-en-cajamarca>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Las nuevas cifras de pobreza 2021. Perú: pobreza monetaria 2021*. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pobreza-monetaria-2021-cies-10-05-2022.pdf>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020, 28 de febrero). *Cajamarca: La región de oro con mayor pobreza en el Perú*. <https://www.ipe.org.pe/portal/cajamarca-la-region-de-oro-con-mayor-pobreza-en-el-peru/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2021a, 8 de junio). *Cajamarca: la quinta región más pobre de 2020*. <https://incoreperu.pe/portal/index.php/noticias/item/93-cajamarca-la-quinta-region-mas-pobre-de-2020>
- Instituto Peruano de Economía. (2021b, 14 de diciembre). *El turismo en Cajamarca aún se encuentra lejos de recuperarse*. *El Nuevo Diario*. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-turismo-en-cajamarca-aun-se-encuentra-lejos-de-recuperarse/>

- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2023, 6 de febrero). *Cajamarca: Flujo de viajes por turismo interno se redujo 79% respecto del 2019*. <https://www.ipe.org.pe/portal/cajamarca-flujo-de-viajes-por-turismo-interno-se-redujo-79-respecto-del-2019/>
- Issitt, M. (2020). *General Systems Theory*. Salem Press Encyclopedia. [https://search-ebscohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=101071975&lang=es&site=eds-live&scope=site](https://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=101071975&lang=es&site=eds-live&scope=site)
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección De Marketing* (14ta ed.). Pearson Education.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M., Van Der Lugt, C. Partridge, K., Jackson, C. y Zohar, A. (2005). *The stakeholder engagement manual. Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. AccountAbility, United Nations Environment Programme [UNEP] y Stakeholder Research Associates. <https://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
- Ley N° 29408. Ley General del Turismo. (18 de septiembre de 2009). Normas Legales, N° 402743. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 31770. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. (21 de abril de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-28296-ley-general-del-patrimonio-cu-ley-n-31770-2184452-1/>
- Ley N° 31556. Ley que promueve medidas de reactivación económica de micro y pequeñas empresas de los rubros de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos. (12 de agosto de 2022). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2095516-2>
- López, J. y López, L. (2007). Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico. Universidad de Murcia. *Cuadernos de Turismo*, 1(19). <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13821>
- Medina, G. y Rosado, A. (2014). La planificación turística sustentable desde un enfoque sistémico. *Gestión Turística*, 1(21), 9-32. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2014.n21-02>
- Melgarejo, A., Sariego, I. y Ávila, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 11(25). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7773473>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2011). *Perú: Cuenta Satélite De Turismo*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru\\_CuentaSatelite\\_Turismo.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_CuentaSatelite_Turismo.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016). *Medición económica del Turismo*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2018). *PERTUR CAJAMARCA: Plan Estratégico Regional de Turismo 2019 - 2025*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/pertur/PERTUR\\_CAJAMARCA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/pertur/PERTUR_CAJAMARCA.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2019). *Movimiento turístico en Cajamarca*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR\\_Cajamarca.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Cajamarca.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2020). *Guía para el diseño de experiencias turísticas*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2306105-guia-para-el-diseno-de-experiencias-turisticas>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2023). *Reporte Regional de Turismo Cajamarca Agosto 2023*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4688059/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20Cajamarca%20-%20Agosto%202023.pdf?v=1696365304>
- Mitchell, R., Agle, B. y 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://doi.org/10.2307/259247>
- Monterrubio, J. (2009). Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Gestión turística*, 1(11), 101-111. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n11/art06.pdf>
- Moráis, J. (2019). Nuevas tecnologías aplicadas al arte medieval del noroeste hispano: someras notas desde una perspectiva local. *De Gruyter*. <https://doi.org/10.1515/9783110585421-011>
- Morales, G. y Hernández J. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism & Management Studies*, 1(1), 894-903. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867081.pdf>
- Naciones Unidas. (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Naciones Unidas. [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)
- Olcese, A., Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. McGraw Hill.
- Olguín, R. y Cuevas, T. (2016). Atributos de identidad: Hermosillo como destino turístico. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6, 96–110. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2436/20.8070.01.16>
- Organización Mundial de Turismo [OMT]. (1994). *Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992* (14ta ed.). Organización Mundial de Turismo [OMT].
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2004). *Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía Práctica*. Organización Mundial del Turismo [OMT]. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284407842>

- Organización Mundial del Trabajo [OMT]. (2021). *OIT: Recuperación del turismo es clave para superar crisis laboral por COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Organización Mundial del Trabajo [OMT]. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_809292/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_809292/lang--es/index.htm)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2017). *World Heritage List. World Heritage Convention*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. <https://whc.unesco.org/en/list/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf)
- Panorama. (2015). Christie Boxer 4K30: 30.000 lúmenes con resolución nativa 4K y procesador de imagen Tru-Life. *Panorama Audiovisual*. <https://www.panoramaaudiovisual.com/2015/01/30/christie-boxer-4k30-30-000-lumenes-con-resolucion-nativa-4k-y-procesador-de-imagen-tru-life/>
- Papathanasiou, K (2021). Have you heard of 'The Saga,' San Antonio's #1 show?. *Vale Magazine*. <https://thevalemagazine.com/2021/04/05/san-antonio-the-saga-texas-art-display/>
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. y De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99>
- Parra, F. (1981). ¿Para qué sirve la teoría de sistemas en sociología?. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(15), 77-111. <https://doi.org/10.2307/40182896>
- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación* (1ra ed.). Editorial Púrpura. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Pasco, M. (2019). *The Coercion/Dialogue Paradox in Mining Conflicts in Argentina and Peru* (Publicación 13812014). [Tesis doctoral, New School for Social Research]. ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/dd7cbfeb45ed3e07e14bba4825f1f79c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>
- Pearce, J. y David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115. <https://www.jstor.org/stable/4164734>
- Pérez, J., Gómez, O., Sangroni, 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\\_arttext&pid=S1815-59362021000300109&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000300109&lng=es&tlng=es).
- Piaggio, D. (2022, 4 de marzo). IPE: Mala gestión de recursos en Cajamarca complica la superación de brechas. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/ipe-mala-gestion-de-recursos-en-cajamarca-complica-la-superacion-de-brechas-rmmn-noticia/?ref=ecr>

- Ponce, M. y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)
- PromPerú. (2018). *Conoce al vacacionista nacional 2018*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1184125/6\\_Perfil\\_del\\_Vacacionista\\_Nacional\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1184125/6_Perfil_del_Vacacionista_Nacional_2018.pdf)
- PromPerú. (2019). *Perfil del vacacionista nacional 2019*. [https://institucional.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/VacacionistasAgrupacion\\_x\\_perfiles\\_vacac\\_nac/4\\_1041/PVN\\_2019.pdf](https://institucional.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_nac/4_1041/PVN_2019.pdf)
- PromPerú. (2021). *Cajamarca Región*. PromPerú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2059847/Ficha%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca.pdf>
- Pulido, J. y López, Y. (2013). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=540393>
- Qehaja, B., Kutllovci, E. y Pula, S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: a Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585-600. [http://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201702-0023\\_strategic-management-tools-and-techniques-usage-a-qualitative-review.php](http://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201702-0023_strategic-management-tools-and-techniques-usage-a-qualitative-review.php)
- Rajasekar, J. (2013). A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(6), 131-147. [http://www.na-businesspress.com/JMPP/RajasekarJ\\_Web14\\_6\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JMPP/RajasekarJ_Web14_6_.pdf)
- Resolución Directoral N° 000362-2023-DDC CAJ/MC. (31 de agosto de 2023). Expediente N° 2023-0123991.
- Resolución Directoral Regional Sectorial N° D20-2023-GR.CAJ/DIRCETUR. (02 de octubre de 2023). Expediente N° 000775-2023-061419.
- Rodríguez, G., Rojas, E. y Martínez, C. (2019). Procedimiento de diagnóstico estratégico de destinos turísticos regionales. *Retos Turísticos*, 18(1), 20–28.
- Rowley T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Ruhanen, L. (2007). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253. <https://doi.org/10.1080/1479053042000314502>

- Sanchez, I. (2021, 22 de octubre). Chartres en Lumières: ensalzar el patrimonio a través de la luz, y de paso, atraer a más turistas. *Radio Francia Internacional*. <https://www.rfi.fr/es/programas/mundo-ciencia/20211022-chartres-en-lumières-ensalzar-el-patrimonio-a-través-de-la-luz-y-de-paso-atraer-a-más-turistas>
- Sancho, A. (2019). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo [OMT]. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4ta ed.). Pearson Prentice Hall.
- Servicio Nacional de Turismo [SERNATUR]. (2016). Manual de destinos. Elementos para la gestión de Destinos Turísticos. Servicio Nacional de Turismo [SERNATUR]. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/11/Manual-de-Destinos-Elementos-para-la-gestio%CC%81n-de-destinos-turisticos-1.pdf>
- Shaadi, L., Pulido, J, y Rodríguez, I. (2018). Análisis de las Partes Interesadas en la Gestión del Turismo de Reuniones en la ciudad de Aguascalientes (México) a partir de los elementos básicos del análisis de redes. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 179-198. <https://www.redalyc.org/journal/881/88165957012/88165957012.pdf>
- Simpson, K. (2001). Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development. *Current Issues in Tourism*, 4(1), 3-41. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500108667880>
- Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR]. (2017). *Laguna San Nicolás es considerada como nuevo emprendimiento del programa Turismo Rural Comunitario*. Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR]. <https://siar.regioncajamarca.gob.pe/novedades/laguna-san-nicolas-considerada-nuevo-emprendimiento-programa-turismo>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2020). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2020*. Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporteturismo-004.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2021, 27 de agosto). *Cajamarca no logra ejecutar más del 50% de sus recursos provenientes del canon, el sobrecanon y las regalías*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cajamarca-no-logra-ejecutar-mas-del-50-de-sus-recursos-provenientes-del-canon-el-sobrecanon-y-las-regalias>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2022, 18 de marzo). *Afluencia de visitantes a atractivos turísticos aumentó un 66.1% durante 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/afluencia-de-visitantes-a-atractivos-turisticos-aumento-un-661-durante-2021>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2023, 17 de febrero). *Cajamarca y su carnaval: El impulso al turismo de la región*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cajamarca-y-su-carnaval-el-impulso-al-turismo-de-la-region>
- Solsona, F. (2009). *La planificación turística en espacios rurales* (1ra ed.). Editorial Alertes. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=378264>

- Steiner, G. (2017). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber* (27va ed.). Grupo Editorial Patria.
- The History of San Antonio, Texas In a Jaw-Dropping 24-Minute Film. (2014). *NBC News*. <https://www.nbcnews.com/news/latino/history-san-antonio-texas-jaw-dropping-24-minute-film-n261781>
- Tomillero, E. y Cardona, J. (2020). Promoción institucional de la marca turística “Ibiza”. *Gran tour*, (21), 164-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7585473>
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*, 17(1), 63–89. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4444>
- United Nations Conference on Trade And Development [UNCTAD] .(2021). *Covid-19 and tourism an update*. United Nations Conference on Trade And Development [UNCTAD].
- Varisco, C. (2013). *Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Centro de Investigaciones Económicas y Sociales. Grupo Turismo y Territorio, Espacios Naturales y Culturales. <http://nulan.mdp.edu.ar/2208/1/varisco.2013.pdf>
- Vogeler, C. y Hernández, E. (2000). *El mercado turístico estructura, operaciones y procesos de producción*. Centro de Estudios Ramón Areces [CEURA]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=189979>
- Xavier de Richemont. (2021). *The artist*. <https://xavierderichemont.com/en/>
- Y tú qué planes. (2020). *Cajamarca*. <https://www.ytuqueplanes.com/destinos/cajamarca#>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications. [https://books.google.com.pe/books?id=FzawlAdilHkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=FzawlAdilHkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Yuragachi Cajamarca Iluminada. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 20 de agosto de 2023 de <https://www.facebook.com/yuragachi.cullec>

## ANEXOS

### ANEXO A: Reporte Bibliométrico

#### Anexo A1: Resultados de búsqueda bibliográfica

Cabecera de búsqueda	Resultados	
	Google Scholar	Scopus
"strategic planning" and "model" and "tourism"	19800	79
"strategic planning" and "model" and "system approach"	4190	11
"strategic planning" and "Steiner" and "tourism"	978	0
"strategic planning" and "tourism" and "emerging countries"	976	0
"strategic planning" and "tourism" and "emerging countries" and "system approach"	17	0
"strategic planning" and "system approach" and "tourism project"	8	0
"strategic planning" and "tourism project" and "emerging countries" and "system approach"	0	0

Se realizó una investigación inicial en *Scopus* y en *Google Scholar* mediante cadenas de búsqueda específicas. La optimización de los criterios de búsqueda resultó en una disminución significativa de la cantidad de literatura recuperada desde la primera cabecera de búsqueda hasta la última realizada. Es primordial destacar que se restringió la exploración al período comprendido entre 2018 y 2022. En este contexto, se identificaron aproximadamente 19800 recursos bibliográficos obtenidos de investigaciones relacionadas a *strategic planning*, *model* y *tourism* en la misma búsqueda, por lo que se constata una amplia diversidad de fuentes relacionadas con el planeamiento estratégico, sus modelos y el turismo.

No obstante, al considerar términos clave para la presente investigación, como *emerging countries* y *tourism*, la cifra se redujo a 976. Además, es crucial mencionar que existen otras fuentes relacionadas con el tema, aunque no se ubiquen necesariamente en bases de datos indexadas ni aborden el planeamiento estratégico, el turismo o el enfoque sistémico.

La búsqueda específica con la cabecera "*strategic planning*" and "*model*" and "*tourism*" se limitó a 79 documentos. Es relevante señalar que, en este proceso, se aplicó el mismo filtro temporal restringiendo las publicaciones al periodo comprendido entre el 2018 y 2022. Es también destacable que la mayoría de estos documentos son estudios cualitativos.

De la revisión previa, se optó por enfocar la búsqueda en las áreas de ciencias sociales y negocios, resultando en la identificación de 79 documentos. Entre ellos, predominan los artículos de revistas, y para los propósitos de la investigación actual, se seleccionaron las fuentes más citadas y directamente vinculadas al tema de estudio.

## ANEXO B: Circuitos turísticos en el Perú

Tabla B1: Circuitos turísticos a nivel nacional

N°	Circuito turístico
1	Lima - Arequipa - Puno - Cusco
2	Chiclayo - Trujillo
3	Lima - Arequipa - Cusco - Puno
4	Lima - Cusco - Puno
5	Lima - Cusco - Puerto Maldonado
6	Lima - Cusco - Arequipa
7	Lima - Paracas - Nazca - Arequipa - Puno - Cusco
8	Lima - Cusco
9	Chachapoyas - Tarapoto
10	Lima - Arequipa - Cusco - Puno - Lima - Nazca
11	Chiclayo - Chachapoyas - Cajamarca
12	Tumbes - Piura
13	Chachapoyas - Moyobamba - Tarapoto
14	Lima - Cusco - Iquitos
15	Lima - Puerto Maldonado - Cusco - Puno - Arequipa - Lima - Ica
16	Arequipa - Puno
17	Lima - Cusco - Lima - Ica
18	Puerto Maldonado - Cusco
19	Lima - Cusco - Lima - Huaraz
20	Lima - Iquitos - Lima

Adaptado de Anaya, Gallegos, Mendoza y Taquima (2012)

## ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación

Tabla C1: Matriz de consistencia

Objetivo general	Marco teórico	Dimensiones del estudio	Conclusión general
Analizar la planificación estratégica del proyecto "Yuragachi: Cajamarca Iluminada" desde un enfoque sistémico	Modelo sistémico de Steiner (2017)	Expectativas de los principales intereses exteriores	La Asociación Cullec desarrolló estrategias y actividades direccionadas, en gran parte, a sus objetivos; sin embargo, tuvo limitaciones en la gestión estratégica y en el planteamiento estructurado del proyecto.
		Expectativas de los principales intereses interiores	
		Base de datos	
		Evaluación de ambiente	
		Estrategias maestras y programadas	
		Programación y programas a mediano plazo	
Planeación y planes a corto plazo			

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Variables de investigación	Preguntas de investigación	Conclusiones específicas
Examinar enfoques teóricos y modelos sobre la planificación estratégica de proyectos turísticos a fin de construir un marco analítico que permita analizar el proyecto antes mencionado.	<p>Conceptos de turismo (Hunziker &amp; Krapf, 1942; Barrado, 2004; Servicio Nacional de Turismo, 2016)</p> <p>Modelos de planificación estratégica turística (Simpson, 2001; David, 2003; Goodstein et al., 1998; Kotler &amp; Keller, 2012; Steiner, 2017)</p> <p>Investigaciones empíricas (González-Mantilla &amp; León, 2020; Alpheaus &amp; Potgieter, 2019; Dincer et al., 2006; Ruhanen, 2007)</p>			Se pudo describir en base a los diferentes enfoques teóricos y modelos sobre la importancia de la planeación estratégica enfocada al turismo ya que integra los recursos y servicios turísticos de un territorio. Además, se determinó que el modelo de Steiner presenta la visión más integral y adecuada para el análisis detallado del proyecto.

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Variables de investigación	Preguntas de investigación	Conclusiones específicas
<p>Analizar los factores contextuales regionales y locales que inciden sobre la planificación de la gestión turística en la ciudad de Cajamarca.</p>	<p>Turismo en Perú (Daries et al., 2021; MINCETUR, 2011; ComexPerú, 2022; IPE, 2021a)                      Turismo en Cajamarca (ComexPerú, 2023; MINCETUR, 2023)                      Stakeholders del sistema turístico (MINCETUR, 2019; Varisco, 2013)</p>			<p>Se demostró que la industria turística desempeña un papel vital en el desarrollo económico y constituye un factor clave para combatir la pobreza. Asimismo, Cajamarca, una de las regiones con mayor pobreza monetaria a nivel nacional, puede beneficiarse significativamente de un enfoque estratégico en este sector.                      Además, se identificaron otros contextos relevantes, como la inestabilidad política en el sector público, los conflictos sociales derivados de la industria minera y el impacto de la pandemia de la COVID-19.</p>
<p>Identificar a los stakeholders externos e internos que conforman el sistema turístico del proyecto, y comprender sus necesidades y expectativas respecto al proyecto.</p>	<p>Enfoque económico del turismo (Naciones Unidas, 2010; MINCETUR, 2020)                      Enfoque de cambio (Sancho, 2019)                      Enfoque sociocultural (Fuller, 2009)                      Enfoque sistémico (Vogeler &amp; Hernández, 2000)                      Clasificación de stakeholders (Clarkson, 1995)                      Identificación y dimensiones de stakeholders (Krick et al., 2005)                      Identificación de stakeholders a partir de factores (Mitchell et al., 1997)</p>	<p>Identificación de stakeholders clave</p>	<p>¿Cuáles son las organizaciones (públicas, privadas o sociales) que influyen de manera directa e indirecta en el proyecto? ¿por qué?</p>	<p>Se constató que la Asociación Cullec no realizó una identificación estructurada de los stakeholders; sin embargo, sí tuvo en claro cuáles eran prioritarios para llevar adelante el proyecto.                      Además, se evidenciaron deficiencias significativas en la calidad de los servicios ofrecidos por los operadores turísticos, lo que ha repercutido negativamente en la experiencia tanto de turistas locales como extranjeros.                      Paralelamente, se pudo identificar</p>
		<p>Opinión sobre la eficiencia en la gestión de recursos turísticos</p>	<p>¿Cuán eficiente es la gestión de los recursos turísticos en Cajamarca? ¿Por qué?</p>	
		<p>Avances de la gestión turística</p>	<p>¿Cuáles han sido los avances más resaltantes de la gestión turística de Cajamarca?</p>	
		<p>Deficiencia de la gestión turística</p>	<p>¿Cuáles son las deficiencias más resaltantes de la gestión turística de Cajamarca?</p>	

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Variables de investigación	Preguntas de investigación	Conclusiones específicas
		Efectos positivos sobre el entorno social	¿Qué efectos positivos tiene la gestión de los recursos turísticos sobre el entorno social en la ciudad de Cajamarca?	debilidades en la gestión pública de los recursos turísticos locales, por la falta de un enfoque sistémico y la ausencia de políticas consistentes de desarrollo turístico.
		Efectos negativos sobre el entorno social	¿Qué efectos negativos tiene la gestión de los recursos turísticos sobre el entorno social en la ciudad de Cajamarca?	
Analizar la situación actual y la evaluación del ambiente del proyecto, con base en las perspectivas de los <i>stakeholders</i> sobre la gestión turística local, la identificación de los elementos claves que inciden en el desarrollo de un nuevo destino turístico y la aplicación de herramientas de análisis estratégico	PERTUR CAJAMARCA: Plan Estratégico Regional de Turismo 2019 - 2025 (MINCETUR, 2018) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, 2008) Conceptos de Administración Estratégica (David, 2003) Elementos clave (SERNATUR, 2016)	Posición de los <i>stakeholders</i> sobre el desarrollo del proyecto	¿Su posición es favorable, neutra o desfavorable frente al proyecto? ¿Por qué?	La posición de los <i>stakeholders</i> frente al proyecto en su mayoría son favorables pero existen factores externos que podrían influenciar en el proyecto tales como cambios en el ámbito político que podrían perjudicar en el financiamiento del proyecto. También se ha podido identificar el posible aumento del flujo de turistas en Cajamarca gracias al proyecto. Asimismo, el proyecto cuenta con cinco de los seis componentes esenciales para el desarrollo de un destino turístico. Estos elementos, al fortalecer el atractivo del lugar, motivan a los turistas a optar por visitar este destino emergente.
		Factores del entorno que influncian al proyecto	¿Cuáles considera que serían los factores externos que podrían influenciar en el proyecto?	
		Beneficios y riesgos a nivel local que generaría el proyecto	¿Qué beneficios y/o riesgos considera que el proyecto puede generar en la ciudad de Cajamarca?	
		Elementos clave al desarrollar un atractivo turístico	¿Qué elementos clave convendría tener en cuenta respecto de los equipos necesarios para el proyecto? ¿Qué servicios deberían garantizarse para el proyecto? ¿Qué aspectos son fundamentales tener en cuenta respecto de la infraestructura? ¿Cómo garantizar la sostenibilidad ambiental del proyecto?	
		Rol facilitador u obstructor de los <i>stakeholders</i>	¿De qué manera la organización [nombre] puede facilitar u obstruir el desarrollo del proyecto?	Se identificaron dificultades para contactar a autoridades locales debido al cambio de gestión y se reportó el apoyo constante de
		Posición respecto a la viabilidad del proyecto	¿Qué se debería considerar para garantizar la viabilidad del proyecto?	

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Variables de investigación	Preguntas de investigación	Conclusiones específicas
<p>Analizar las estrategias maestras y estrategias programadas del proyecto</p>	<p>Definición de misión (Pearce &amp; David, 1987)                      Definición de propósito (Gulati, 2022)                      Características del propósito (Heukamp, 2020)                      Criterios de objetivos organizacionales (Steiner, 2017)                      Características de estrategias (Arce, 2010)</p>	Beneficios para <i>stakeholders</i>	¿Qué beneficios aportaría el proyecto a su organización?	<p>organizaciones de soporte y operadores turísticos. Respecto a estos últimos, se encontró que las limitaciones presupuestarias de las medianas y pequeñas empresas han impedido aportes financieros sustantivos, pero también han mostrado interés en el proyecto por su potencial para impulsar el aumento de turistas. A nivel interno, también se evidenció un fuerte sentimiento de apoyo hacia el proyecto.  Se identificó la ausencia de una misión definida y falta de precisión en objetivos.</p>
		Actividades que se debe realizar para involucrar a los <i>stakeholders</i>	¿Qué beneficios le aportaría su organización al proyecto?	
		Misión del proyecto	¿Cuál es la misión del proyecto?	
		Motivación para el desarrollo del proyecto	¿Qué los motivó a desarrollar el proyecto?	
		Estrategias para el desarrollo del proyecto	¿Cuáles son las estrategias prioritarias para el desarrollo del proyecto? ¿Cuál sería el orden de priorización?	
		Tipos de recursos (financiero, humano, operativo y de <i>marketing</i> ) necesarios para la ejecución del proyecto	¿Qué recursos utilizarán para el financiamiento, puesta en escena, gestión del proyecto y la promoción y difusión del proyecto? ¿De qué fuentes provienen o provendrán esos recursos? ¿Qué organización los proporciona o proporcionará?	
<p>Analizar la planeación de mediano y corto plazo del proyecto.</p>	<p>La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial (Bojórquez &amp; Brito, 2013)                      Planeación Estratégica (Steiner, 2017)</p>	<p>Actividades programadas a mediano y corto plazo</p>	<p>¿Cuáles son las actividades a desarrollar para la ejecución a mediano y corto plazo del proyecto?</p>	<p>Se observó una desconexión respecto de enfoques funcionales más integrales para la planificación de estrategias a mediano y corto plazo, constatándose más bien acciones compartimentadas que pueden conllevar el riesgo de perder de vista tanto riesgos como oportunidades latentes.</p>

## ANEXO D: Stakeholders entrevistados

Tabla D1: Lista de entrevistados en entrevistas a profundidad

Fecha de entrevista	Nombre	Cargo	Organización
28 de noviembre de 2022	Entrevistado 1	Arquitecta de la DDC	Dirección Desconcentrada de Cultura Cajamarca
28 de noviembre de 2022	Entrevistado 2	Miembro del equipo ejecutivo	Patronato Cuismanco
29 de noviembre de 2022	Confidencial: Entrevistado 3	Miembro representante	FONGAL
29 de noviembre de 2022	José Manuel Rojas Villar	Presidente de la organización	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú
29 de noviembre de 2022	Eusebio Díaz López	Presidente de la organización	CARETUR
6 de diciembre de 2022	Edgar Martín Abanto Zegarra	Presidente de la organización	DIRCETUR Cajamarca
25 de enero de 2023	Tomás Alejandro Flores Noriega	Secretario	Asociación Cullec
6 de febrero de 2023	Francisco Sáenz Ráez	Experto en la materia	Asesor externo de Cullec

**Nota:** en los casos en los que no se reporta un nombre se ha respetado la solicitud de confidencialidad de dichos entrevistados

**Tabla D2: Lista de entrevistados en *focus group***

Fecha de entrevista	Nombre	Cargo	Organización
7 de noviembre de 2022	Nicolás Puga Dundon	Presidente de la asociación	Asociación Cullec
7 de noviembre de 2022	Carlos Díaz Miranda	Experto y operador turístico	Miembro invitado de Cullec
7 de noviembre de 2022	Cecilia Pastor Latorre	Encargado del área de <i>Marketing</i>	Asociación Cullec
7 de noviembre de 2022	Angel Pastor	Vicepresidente	Asociación Cullec
7 de noviembre de 2022	Tomás Alejandro Flores Noriega	Secretario	Asociación Cullec
7 de noviembre de 2022	Daniel Díaz Stark	Encargado del área de Marketing	Asociación Cullec
7 de noviembre de 2022	Selene Marisel Abanto Becerra	Consultora	Asociación Cullec
28 de noviembre de 2022	Arturo Bazán	Presidente del Comité de Industrias	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
28 de noviembre de 2022	Entrevistado 4	Miembro del equipo ejecutivo del Comité de Turismo	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca

**Nota: en los casos en los que no se reporta un nombre se ha respetado la solicitud de confidencialidad de dichos entrevistados**

## ANEXO E: Guías de entrevista

### Anexo E1: Guía de entrevista para *Focus Group* - Asociación Cullec

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, somos Yanina Huang y Angie Espinoza, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada "Propuesta para la planificación estratégica turística de un nuevo destino local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico. Proyecto 'Yuragachi: Cajamarca Iluminada'", cuyo propósito es proponer, desde un enfoque estratégico, lineamientos a considerar para la implementación del proyecto Yuragachi como un nuevo destino turístico en Cajamarca.

Conforme a las coordinaciones previas, agradecemos mucho su disposición a participar en esta entrevista.

Nuestra universidad presta mucha atención a los temas de ética en la investigación, de modo que antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que nos confirme si está de acuerdo con el protocolo de consentimiento informado que le hemos compartido.

Esta entrevista busca conocer sus perspectivas y opiniones sobre el tema antes indicado. En ese sentido, sería muy útil que nos proporcionen respuestas lo más detalladas posible.

La entrevista está organizada en 5 partes: una enfocada en poder conocer un poco más sobre los avances en el desarrollo de un destino turísticos, después sobre la motivación para el desarrollo del proyecto, posterior a ello sobre los objetivos y alcances del proyecto, los *stakeholders* del proyecto y sobre los lineamientos estratégicos del proyecto.

#### Datos generales

- ¿Nos podrían comentar acerca de su rol en la organización y como parte del proyecto?

De manera que ya conocemos algunos datos sobre ustedes, nos gustaría poder conocer un poco más. Pasaremos a la siguiente sección para ello.

#### Tema 1: Avances en el desarrollo de un destino turísticos

1. ¿Tienen conocimiento sobre la gestión de recursos turísticos en Cajamarca? De ser así, ¿nos podrían comentar un poco acerca de ello.
2. ¿Cuál es su opinión general sobre la forma en que se gestionan los recursos turísticos en Cajamarca? (profundizar sobre la eficiencia en la gestión)
3. ¿Qué organizaciones se ocupan de regular la gestión de recursos turísticos en Cajamarca? (sondear por gobierno regional, DIRCETUR, municipalidad, etc.) ¿Consideran que estas organizaciones tienen un rol facilitador o más bien obstructor respecto de nuevos proyectos turísticos? ¿Por qué?

## **Tema 2: Motivación para el desarrollo del proyecto**

4. ¿Qué los motivó a desarrollar el proyecto?
5. ¿Qué beneficios económicos, sociales, culturales, ambientales generará el proyecto para Cajamarca?
6. ¿Se distingue entre el impacto del proyecto y los resultados del proyecto?

## **Tema 3: Objetivos y alcance del proyecto**

7. ¿Cuál es la misión del proyecto?
8. ¿La Asociación Cullec ha sido conformada únicamente para desarrollar el proyecto Yuragachi o tiene otras metas y actividades distintas?

## **Tema 4: Perspectiva sobre los otros stakeholders**

9. ¿Cuáles son las organizaciones (públicas, privadas o sociales) que influyen de manera directa (*stakeholders* primarios) en el proyecto? ¿por qué?
10. ¿Cuáles son las organizaciones (públicas, privadas o sociales) que influyen de manera indirecta (*stakeholders* secundarios) en el proyecto? ¿por qué?
11. ¿Qué expectativas tienen sobre el desempeño del gobierno regional / municipal respecto del proyecto? ¿De qué forma es posible garantizar que tengan un desempeño favorable?
12. ¿Qué expectativas tienen sobre el desempeño de las empresas de la oferta turística (empresas hoteleras, de restaurantes, agencias de viaje, etc.) respecto al proyecto?
13. ¿Qué expectativas tienen sobre el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil (patronato, ONG, colectivos locales, etc.) respecto al proyecto?

## **Tema 5: Información complementaria interna de la organización**

14. Respecto del área estratégica
  - 14.1. ¿Cuáles son las estrategias prioritarias para el desarrollo del proyecto?
  - 14.2. ¿Cuál sería el orden de priorización?
  - 14.3. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo del proyecto?
  - 14.4. ¿Cuáles son los objetivos a mediano plazo del proyecto?
  - 14.5. ¿Qué alianzas estratégicas se ha concretado / se ha previsto desarrollar?
15. Respecto al área de finanzas:
  - 15.1. ¿Cuáles son los objetivos de financiamiento del proyecto?
  - 15.2. ¿Se ha diseñado una estrategia de financiamiento? (sondear por planes o actividades previstas)
  - 15.3. ¿Se ha consultado a expertos con experiencia en el desarrollo de estrategias de financiamiento para proyectos similares?
  - 15.4. ¿Qué recursos son necesarios para el financiamiento del proyecto?
  - 15.5. ¿De qué fuentes provienen o provendrán esos recursos? ¿Se han diferenciado estrategias o tácticas por cada fuente?
  - 15.6. ¿Se ha previsto algún mecanismo de transparencia y/o rendición de cuentas sobre el financiamiento obtenido?

- 15.7. ¿Se cuenta con un plan de contingencia en caso de que no se alcancen las metas previstas de recaudación?
16. Respecto al área de *marketing*:
- 16.1. ¿Se ha diseñado una estrategia de *marketing*? ¿Se tiene un plan al respecto?
- 16.2. ¿Qué actividades considera clave para la promoción y difusión del proyecto?
- 16.3. ¿Se ha previsto el uso de un enfoque de marketing experiencial, emocional... (indicar otros)?
- 16.4. ¿Se han considerado tácticas para cada una de las P 's del servicio?
17. Respecto al área de operaciones (mantenimiento):
- 17.1. ¿Se ha diseñado una estrategia para la gestión operativa del proyecto?
- 17.2. ¿Se ha previsto un plan de acción al respecto?
- 17.3. ¿Cuáles son los planes de acción para la puesta en escena? ¿Y para el soporte operativo del proyecto?
- 17.4. ¿Qué elementos clave son necesarios para la puesta en escena y gestión del proyecto?
- 17.5. ¿Se ha previsto un plan de contingencia frente a desperfectos del equipo?
18. Respecto del área de recursos humanos
- 18.1. ¿Se ha diseñado una estrategia de gestión de recursos humanos para la Asociación Cullec?
- 18.2. ¿Qué tácticas se ha previsto para generar un buen ambiente laboral?
- 18.3. ¿Cómo se espera generar un entorno motivador de trabajo?
19. Respecto al área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE):
- 19.1. ¿Se ha diseñado una estrategia sobre los aspectos de sostenibilidad del proyecto? (sondear prevención y gestión ambiental, buenas relaciones con la comunidad, etc.)
- 19.2. ¿Tienen un plan de acción en caso de problemas sobre turismo (*over tourism*) y/o de impactos ambientales negativos (tráfico, contaminación del centro histórico, protestas sociales frente al financiamiento de empresas mineras, etc.)

#### **Preguntas de cierre**

20. ¿Qué información clave les interesaría conocer sobre las perspectivas o planes de acción de los distintos *stakeholders* respecto del proyecto? (*diferenciar aquellas del gobierno regional/municipal, empresas de la oferta turística, turistas, organizaciones de la sociedad civil, etc.*)
21. ¿Tienen algún comentario adicional sobre los temas tratados?

¡Muchas gracias por su colaboración!

## **Anexo E2: Guía de entrevista para *Focus Group* - Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca**

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, somos Yanina Huang y Angie Espinoza, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada "Propuesta para la planificación estratégica turística de un nuevo destino local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico. Proyecto "Yuragachi: Cajamarca Iluminada", cuyo propósito es proponer, desde un enfoque estratégico, lineamientos a considerar para la implementación del proyecto Yuragachi como un nuevo destino turístico en Cajamarca.

Conforme a las coordinaciones previas, agradecemos mucho su disposición a participar en esta entrevista.

Nuestra universidad presta mucha atención a los temas de ética en la investigación, de modo que antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que nos confirme si está de acuerdo con el protocolo de consentimiento informado que le hemos compartido.

Esta entrevista busca conocer sus perspectivas y opiniones sobre el tema antes indicado. En ese sentido, sería muy útil que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

La entrevista está organizada en 5 partes: una enfocada la gestión del turismo en Cajamarca, los elementos para el desarrollo de un destino turísticos, su opinión del proyecto, los lineamientos estratégicos del proyecto y su opinión sobre los *stakeholders* del proyecto

### **Preguntas**

#### **Tema 1: Gestión del turismo en Cajamarca**

1. ¿Cuán eficiente considera que es la gestión de los recursos turísticos en Cajamarca?
2. ¿Cuáles considera que han sido los avances más resaltantes de la gestión turística del Complejo Belén, Cuarto del Rescate, Cumbemayo, Ventanillas de Otuzco?
  - Efectos positivos/negativos a nivel económico, social, cultural y/o ambiental
3. Actualmente, saben cómo se están promocionando los nuevos atractivos turísticos (ejm: La laguna San Nicolás, Santuario de Polloc)?
4. Desde su experiencia, ¿hay alguna lección aprendida en la gestión de los recursos turísticos?

#### **Tema 2: Elementos para el desarrollo de un destino turísticos**

5. ¿Qué tipo de servicios deberían garantizarse junto con el proyecto para facilitar su ejecución?
6. ¿Qué aspectos son fundamentales tener en cuenta respecto de la infraestructura?
7. ¿Cómo garantizar la sostenibilidad ambiental del proyecto?
8. ¿Hay algún elemento adicional que consideres necesario agregar?

#### **Tema 3: Opinión sobre el proyecto**

9. ¿Conoce en qué consiste el proyecto Yuragachi?

(Sí: continuar / No: explicar brevemente el proyecto y pasar a las preguntas)

- a. ¿Qué opinión tiene sobre el proyecto? ¿Y sobre la forma en que se va a desarrollar el proyecto?
- b. ¿Sabe cuáles son los objetivos y por qué se creó el proyecto?
- c. ¿Considera que este proyecto debería ser priorizado? ¿Hay otros proyectos turísticos de alto impacto en la ciudad de Cajamarca que requieran similar priorización?
- d. ¿Sabe qué organizaciones lo promueven? ¿Considera que hay organizaciones que no están vinculadas al proyecto pero que deberían estarlo?
- e. ¿Qué beneficios considera que el proyecto puede generar para la ciudad?
- f. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto para ustedes u otras empresas del rubro?
- g. ¿Qué riesgos considera que generaría el proyecto turístico en Cajamarca? Por ejemplo, a nivel medio económico, social y/o ambiental

#### **Tema 4: Lineamientos estratégicos del proyecto**

10. ¿Qué se debería considerar para garantizar la viabilidad del proyecto? Ámbitos: económico, social, ambiental, financiero, etc.
11. ¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo involucrar a los diferentes actores involucrados en el proyecto?
12. ¿Qué recursos son necesarios para la promoción y difusión del proyecto?

#### **Tema 5: Opinión del *stakeholder* del proyecto**

13. ¿Cuál será la participación de su organización en el proyecto?
14. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto a su organización?
15. ¿Qué beneficios le aportaría su organización al proyecto?
16. Desde su perspectiva, ¿qué estrategias se deberían priorizar en el desarrollo del proyecto para que la Cámara lo apoye?

¿Tiene algún comentario adicional sobre los temas tratados?

Muchas gracias por su colaboración

## **Anexo E3: Guía de entrevista para la Dirección Desconcentrada de Cultura**

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, somos Yanina Huang y Angie Espinoza, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada "Propuesta para la planificación estratégica turística de un nuevo destino local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico. Proyecto "Yuragachi: Cajamarca Iluminada", cuyo propósito es proponer, desde un enfoque estratégico, lineamientos a considerar para la implementación del proyecto Yuragachi como un nuevo destino turístico en Cajamarca.

Conforme a las coordinaciones previas, agradecemos mucho su disposición a participar en esta entrevista.

Nuestra universidad presta mucha atención a los temas de ética en la investigación, de modo que antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que nos confirme si está de acuerdo con el protocolo de consentimiento informado que le hemos compartido.

Esta entrevista busca conocer sus perspectivas y opiniones sobre el tema antes indicado. En ese sentido, sería muy útil que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

La entrevista está organizada en 5 partes: una enfocada en la gestión del turismo en Cajamarca, los elementos para el desarrollo de un destino turístico, su opinión del proyecto, los lineamientos estratégicos del proyecto y su opinión sobre los *stakeholders* del proyecto.

### **Preguntas**

#### **Tema 1: Gestión del turismo en Cajamarca**

1. ¿Cuán eficiente considera que es la gestión de los recursos turísticos en Cajamarca?
2. ¿Cuáles considera que han sido los avances más resaltantes de la gestión turística de los atractivos turísticos usuales como el Complejo Belén, Cuarto del Rescate, Granja Porcón? ¿Y los desafíos en esa gestión?
  - Efectos positivos/negativos a nivel económico, social, cultural y/o ambiental
3. Actualmente, saben cómo se están promocionando los nuevos atractivos turísticos (ejm: La laguna San Nicolás, Santuario de Polloc)?
4. Desde su experiencia, ¿hay alguna lección aprendida en la gestión de los recursos turísticos?

#### **Tema 2: Elementos para el desarrollo de un destino turístico**

5. ¿Qué tipo de servicios deberían garantizarse junto con el proyecto?
6. ¿Qué aspectos son fundamentales respecto de la infraestructura, teniendo en cuenta que se desarrollará en un monumento histórico (1951)?
7. ¿De qué manera se podría garantizar la sostenibilidad ambiental del proyecto?
8. Desde su experiencia, ¿de qué manera el proyecto podría involucrar a los ciudadanos y promover su participación?

### **Tema 3: Opinión sobre el proyecto**

9. ¿Conoce en qué consiste el proyecto Yuragachi?

(Sí: continuar / No: explicar brevemente el proyecto y pasar a las preguntas)

- a. ¿Qué opinión tiene sobre el proyecto? ¿Y sobre la forma en que se va a desarrollar el proyecto?
- b. ¿Sabe cuáles son los objetivos y por qué se creó el proyecto?
- c. ¿Considera que este proyecto debería ser priorizado? ¿Hay otros proyectos turísticos de alto impacto en la ciudad de Cajamarca que requieran similar priorización?
- d. ¿Sabe qué organizaciones lo promueven? ¿Considera que hay organizaciones que no están vinculadas al proyecto pero que deberían estarlo?
- e. ¿Qué beneficios considera que el proyecto puede generar para la ciudad de Cajamarca?
- f. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto para su empresa u otras empresas del rubro?
- g. ¿Qué riesgos considera que generaría el proyecto turístico en Cajamarca? Por ejemplo, a nivel medio económico, social y/o ambiental

### **Tema 4: Lineamientos estratégicos del proyecto**

10. ¿Qué se debería considerar para garantizar la viabilidad del proyecto? Ámbitos: económico, social, ambiental, financiero, etc.
11. ¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo involucrar a los diferentes *stakeholders* en el proyecto?
12. ¿Qué recursos son necesarios para la puesta en escena y gestión del proyecto?
13. ¿Qué recursos son necesarios para la promoción y difusión del proyecto?

### **Tema 5: Opinión del *stakeholder* del proyecto**

14. ¿Cuál será la participación de su organización en el proyecto?
15. ¿Qué recursos ha aportado o prevé aportar para el proyecto?
16. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto a su organización?
17. ¿Qué beneficios le aportaría su organización al proyecto?
18. Desde su perspectiva, ¿qué estrategias se deberían priorizar en el desarrollo del proyecto para que la DDC lo apoye?

¿Tiene algún comentario adicional sobre los temas tratados?

Muchas gracias por su colaboración.

## **Anexo E4: Guía de entrevista para *stakeholders* secundarios**

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, somos Yanina Huang y Angie Espinoza, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada "Propuesta para la planificación estratégica turística de un nuevo destino local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico. Proyecto "Yuragachi: Cajamarca Iluminada", cuyo propósito es proponer, desde un enfoque estratégico, lineamientos a considerar para la implementación del proyecto Yuragachi como un nuevo destino turístico en Cajamarca.

Conforme a las coordinaciones previas, agradecemos mucho su disposición a participar en esta entrevista.

Nuestra universidad presta mucha atención a los temas de ética en la investigación, de modo que antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que nos confirme si está de acuerdo con el protocolo de consentimiento informado que le hemos compartido.

Esta entrevista busca conocer sus perspectivas y opiniones sobre el tema antes indicado. En ese sentido, sería muy útil que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

La entrevista está organizada en 5 partes: una enfocada en la gestión del turismo en Cajamarca, los elementos para el desarrollo de un destino turístico, su opinión del proyecto, los lineamientos estratégicos del proyecto y su opinión sobre los *stakeholders* del proyecto.

### **Preguntas**

#### **Tema 1: Gestión del turismo en Cajamarca**

1. ¿Cuán eficiente considera que es la gestión de los recursos turísticos en Cajamarca?
2. ¿Cuáles considera que han sido los avances más resaltantes de la gestión turística de los atractivos turísticos usuales como el Complejo Belén, Cuarto del Rescate, Granja Porcón? ¿Y de los nuevos atractivos turísticos como la laguna de San Nicolás? ¿Y los desafíos en esa gestión?
  - Efectos positivos/negativos a nivel económico, social, cultural y/o ambiental
3. Desde su experiencia, ¿hay alguna lección aprendida que aporte a la gestión de los recursos turísticos?
4. ¿Cuál es el aporte de [nombre del *stakeholder* entrevistado] en el turismo en Cajamarca?

#### **Tema 2: Opinión sobre el proyecto**

5. ¿Conoce en qué consiste el proyecto Yuragachi?  
(Sí: continuar / No: explicar brevemente el proyecto y pasar a las preguntas)
  - a. ¿Qué opinión tiene sobre el proyecto? ¿Y sobre la forma en que se va a desarrollar el proyecto?
  - b. ¿Sabe cuáles son los objetivos y por qué se creó el proyecto?

- c. ¿Considera que este proyecto debería ser priorizado? ¿Hay otros proyectos turísticos de alto impacto en la ciudad de Cajamarca que requieran similar priorización?
- d. ¿Sabe qué organizaciones lo promueven? ¿Considera que hay organizaciones que no están vinculadas al proyecto pero que deberían estarlo?
- e. ¿Qué beneficios considera que el proyecto puede generar para la ciudad?
- f. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto para su institución u otras del rubro?
- g. ¿Qué riesgos considera que generaría el proyecto turístico en Cajamarca? Por ejemplo, a nivel medio económico, social y/o ambiental

**Tema 3: Lineamientos estratégicos del proyecto**

- 6. ¿Qué se debería considerar para garantizar la viabilidad del proyecto? Ámbitos: económico, social, ambiental, financiero, etc.
- 7. ¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo involucrar a involucrar a distintos actores que aporten al proyecto?

**Tema 4: Rol de [nombre del *stakeholder* entrevistado] en el desarrollo del proyecto Yuragachi: Cajamarca Iluminada**

- 8. ¿Cuál será la participación de su organización en el proyecto?
- 9. ¿Qué recursos ha aportado o prevé aportar para el proyecto?
- 10. ¿De qué manera [nombre del *stakeholder* entrevistado] puede facilitar el desarrollo del proyecto?
- 11. ¿De qué manera [nombre del *stakeholder* entrevistado] puede dificultar el desarrollo del proyecto?
- 12. ¿Qué recursos ha aportado o prevé aportar para el proyecto?
- 13. ¿Qué beneficios aportaría el proyecto a su organización?
- 14. ¿Qué beneficios le aportaría su organización al proyecto?
- 15. Desde su perspectiva, ¿qué estrategias se deberían priorizar en el desarrollo del proyecto para que [nombre del *stakeholder* entrevistado] lo apoye?

¿Tiene algún comentario adicional sobre los temas tratados?

Muchas gracias por su colaboración.

## ANEXO F: Reporte de códigos de ATLAS.ti

Tabla F1: Reporte de códigos

Dimensión de análisis	Variable	Código	Número de citas
Base de datos	Avances de la gestión turística	Articulación entre los actores turísticos	1
		Concientización del turismo	1
		Avance del turismo cultural	1
		Avance en la formulación turismo	1
		Avance del turismo en el norte de Cajamarca	1
		Avance en el mejoramiento en la infraestructura	4
		Propuesta peatonal en tendencia mundial	1
		Protocolos de bioseguridad para atractivos turísticos	3
Estrategias maestras y programadas	Estrategias para el desarrollo del proyecto	Estrategia de Cullec	6
Expectativas de los principales intereses interiores	Motivación para el desarrollo del proyecto	Objetivo actual de Cullec	3
Base de datos Evaluación de ambiente	Deficiencia de la gestión turística	Deficiencia en accesos en el destino turístico	3
		Deficiencia en control de afluencia	1
		Deficiencia en la comunicación y promoción de atractivos turísticos	4
		Contaminación en los atractivos turísticos	3
		Deficiencia en el desarrollo de proyectos	2
		Deficiencia en la articulación de actores	8
		Carencia de actividad económica	1
		Falta de estacionamientos	2
		Falta de una agenda cultural	2
		Falta de turismo nocturno cultural	2
		Deficiencia en la gestión pública	10
		Deficiencia en el sector hotelero	1
		Falta de innovación en atractivos turísticos	2
		Falta de interés del sector privado en la cultura o el turismo	1

**Tabla F1: Reporte de códigos (continuación)**

Dimensión de análisis	Variable	Código	Número de citas
		Deficiencia en la organización recorridos turísticos	4
		Falta de preservación de infraestructura	1
		Limitación de recursos financieros	1
		Limitación en sector gastronómico	4
		Insuficiencia en la infraestructura de saneamiento	1
		Carencia en la calidad de servicios turísticos	9
Estrategias maestras y programadas  Planeación y planes a corto plazo	Tipos de recursos (financiero, humano, operativo y de <i>marketing</i> ) necesarios para la ejecución del proyecto	Aporte financiero de empresas	6
		Aporte financiero de personas de la sociedad civil	5
		Formas de recaudación de fondos	3
		Recomendaciones para la financiación	4
		Estrategias para el desarrollo del proyecto	Financiamiento por venta de entradas
Base de datos  Evaluación del ambiente	Efectos positivos sobre el entorno social	Impacto positivo gracias al proyecto	9
		Impacto positivo en la economía gracias al proyecto	8
		Impacto positivo en la identidad cajamarquina gracias al proyecto	8
		Impacto positivo en el interés de la población y turista	6
		Impacto positivo en la apropiación social del patrimonio	6
		Impacto positivo en la permanencia turistas	1
		Impacto positivo preservación de infraestructura turística	2
Base de datos	Rol facilitador u obstructor de los <i>stakeholders</i> externos e internos	Barrera de la minería sobre el proyecto	13
		Beneficios de la minería	3
		Mala gestión en la minería	3
		Responsabilidad Social Empresarial en la minería	1
Planeación y planes a corto plazo	Actividades programadas a mediano y corto plazo	Automatización del proyecto Yuragachi	1
		Contingencia en la operatividad de la proyección	1

**Tabla F1: Reporte de códigos (continuación)**

Dimensión de análisis	Variable	Código	Número de citas
		Equipos de escena del proyecto Yuragachi	3
		Estructura del proyecto Yuragachi	1
		Mantenimiento de equipos usados en el proyecto Yuragachi	5
Base de datos Evaluación del ambiente	Beneficios y riesgos a nivel local que generaría el proyecto	Desafío del proyecto Yuragachi	2
		Posibilidad de crecimiento en el sector turístico	8
		Posibilidad de generación de identidad	3
		Posibilidad de reconocimiento como Patrimonio	2
		Oportunidad de apertura al turismo cultural	3
		Oportunidad de apertura al turismo nocturno	4
		Recomendaciones propuestas por <i>stakeholders</i>	18
		Recomendación sobre la coordinación de actividades	2
		Sugerencia de autonomía de la organización	1
		Recomendación sobre la gestión de personas	2
Expectativas de los principales intereses exteriores	Posición respecto a la viabilidad del proyecto	Recomendación sobre la promoción del proyecto	5
	Posición sobre el desarrollo del proyecto	Recomendaciones sobre el cuidado y preservación del proyecto	8
		Sugerencia sobre los derechos de autor de la proyección	1
	Posición respecto a la viabilidad del proyecto	Importancia del diagnóstico en destinos turísticos	6
		Sugerencia sobre la formalización de actores turísticos	2
		Recomendación sobre la narración del proyecto	1
	Actividades que debe realizar la Asociación Cullec para involucrar a los <i>stakeholders</i> externos	Recomendaciones de instituciones como actores claves	4
		Integración de la ciudadanía	2
Expectativas de los principales intereses interiores	Posición respecto a la viabilidad del proyecto	Recomendaciones sobre la mejora de calidad en servicios	5
		Recomendaciones sobre la preservación de la zona	3

**Tabla F1: Reporte de códigos (continuación)**

Dimensión de análisis	Variable	Código	Número de citas
		Recomendaciones sobre la promoción y difusión	9
		Recomendaciones sobre la articulación con el sector público	1
		Recomendación sobre turismo nocturno en Cajamarca	1
		Desafío de la organización articulación	2
Base de datos  Evaluación de ambiente	Efectos negativos sobre el entorno social	Desafío de la organización contacto con <i>stakeholder</i>	1
		Desafío de la organización presupuesto del proyecto	4
		Desafío de la organización ausencia de antecedente	1
		Desafío de la organización necesidad de inversión	2
		Desafío de la organización conocimiento de <i>stakeholders</i>	1
		Desafío de la organización sobre la variable de tiempo	1
	Elementos clave al desarrollar un atractivo turístico	Servicios necesarios: acceso peatonal	3
		Servicios necesarios: control aforo	3
		Servicios necesarios: baños públicos	8
		Servicios necesarios: distribución de personas	3
		Servicios necesarios: establecimiento de protocolos de seguridad	2
		Servicios necesarios: seguridad local	2
		Servicios necesarios: señalización	2
Expectativas de los principales intereses interiores	Posición sobre el desarrollo del proyecto	Conformismo de la sociedad	1
		Pérdida de identidad y desinterés cultural de Cajamarquinos	8
		Priorización de los Cajamarquinos: Economía	1
Identificación de <i>stakeholders</i>	Identificación de <i>stakeholders</i> clave	<i>Stakeholders</i> importantes para el proyecto	5
		Establecimiento comunicación con los <i>stakeholders</i>	7
Base de datos	Rol facilitador u obstructor de los <i>stakeholders</i> externos e internos	Aportes de los <i>stakeholders</i>	20
Evaluación del ambiente	Efectos positivos sobre el entorno social	Conflictos sociales de Cajamarca	1

**Tabla F1: Reporte de códigos (continuación)**

Dimensión de análisis	Variable	Código	Número de citas
Base de datos	Efectos positivos sobre el entorno social	Cajamarca como destino turístico	5
		Plan Estratégico Nacional con destino Cajamarca	5
Seguridad en Cajamarca		2	
Tipo de turista		1	
Evaluación del ambiente		Temporada de visitas en Cajamarca	2
		Accesibilidad del proyecto Yuragachi	1
		Articulación entre actores turísticos del proyecto Yuragachi	2
		Avance del proyecto Yuragachi	2
		Espacio geográfico del proyecto Yuragachi	4
		Estrategia de <i>marketing</i> del proyecto Yuragachi	14
	Plan de contingencia del proyecto Yuragachi	9	
	Promoción y difusión del proyecto Yuragachi	5	
	RSE del proyecto Yuragachi	3	
	Riesgos del proyecto Yuragachi	6	
Estrategias maestras y programadas	Estrategias para el desarrollo del proyecto		

## ANEXO G: Docentes del GIGATU PUCP participantes en reunión de trabajo

Tabla G1: Participantes del GIGATU PUCP

Nombre del docente	Departamento
Mario Pasco Dalla Porta	Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
Maria Elena Del Rosario Esparza Arana	
Maria Elena Sanchez Zambrano	



## ANEXO H: Participantes en reunión de presentación de resultados

Tabla H1: Participantes de la reunión con Intelfin

Fecha de entrevista	Nombre	Cargo	Organización
23 de octubre de 2024	Nicolás Puga Dundon	Presidente de la asociación	Asociación Cullec
23 de octubre de 2024	Tomás Alejandro Flores Noriega	Secretario	Asociación Cullec
23 de octubre de 2024	Angel Pastor	Vicepresidente	Asociación Cullec
23 de octubre de 2024	Participante 1	Consultor empresarial	Intelfin Estudios y Consultoría
23 de octubre de 2024	Participante 2	Consultor empresarial	Intelfin Estudios y Consultoría
23 de octubre de 2024	Mario Pasco Dalla Porta	Docente	GIGATU PUCP

**Nota: en los casos en los que no se reporta un nombre se ha respetado la solicitud de confidencialidad de dichos entrevistados**

## ANEXO I: Protocolo de consentimiento Informado (formato)

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de la investigación conducida por Natalia Yanina Huang y Angie Espinoza Mamani, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta. La investigación de tesis de licenciatura, denominada “Propuesta para la planificación estratégica turística de un nuevo destino local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico: proyecto ‘Yuragachi: Cajamarca Iluminada’”, tiene como propósito aportar al conocimiento sobre la planificación estratégica de un proyecto turístico de alto impacto, y proponer recomendaciones al respecto.

Se le ha contactado a usted como en calidad de *stakeholder* relacionado al proyecto mencionado. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas y compartir perspectivas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. La información obtenida será utilizada para la elaboración de la tesis antes mencionada y productos académicos derivados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal, debidamente protegidas con contraseña, por un periodo de cinco años luego de la publicación de la investigación, y solamente ellas, su asesor y el Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo (GIGATU) tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será eliminada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Asimismo, usted puede decidir si desea que se haga mención expresa de su nombre en el reporte de la investigación o que este se mantenga de manera confidencial.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos por ese medio el reporte de investigación.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: [yanina.huang@pucp.edu.pe](mailto:yanina.huang@pucp.edu.pe) o [angie.espinoza@pucp.edu.pe](mailto:angie.espinoza@pucp.edu.pe).

Agradeceremos mucho que nos confirme su consentimiento a continuación:

Pregunta 1. Estoy de acuerdo con participar en la investigación de acuerdo con los términos antes indicados:

(Opción 1) SÍ

(Opción 2) NO

Pregunta 2. Deseo que mi identidad sea tratada de manera:

(Opción 1) Declarada, es decir, que en el reporte de investigación se hará referencia expresa de mi nombre.

(Opción 2) Confidencial, es decir, que en el reporte de investigación no se hará ninguna referencia expresa a mi nombre y se utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Pregunta 3. Nombre completo

Pregunta 4. Correo electrónico

Al terminar este cuestionario recibirá una copia electrónica del presente documento.



## **ANEXO J: Declaración Jurada de consentimiento informado (formato)**

Nosotras, Angie Jackeline Espinoza Mamani y Natalia Yanina Huang declaramos mediante la presente que el entrevistado \_\_\_\_\_, ha sido informado e invitado a participar en la investigación denominada "Propuesta para la planificación estratégica de un nuevo destino turístico local en la ciudad de Cajamarca a partir de un enfoque sistémico. Proyecto 'Yuragachi: Cajamarca Iluminada'", cuyo fin es desarrollar un proyecto de investigación académica para la obtención del título profesional de Licenciadas en Gestión con mención en Gestión Empresarial que cuenta con el respaldo de Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El entrevistado fue informado de manera oral sobre los términos de su participación, conforme a lo indicado en el Protocolo de Consentimiento Informado, y estuvo de acuerdo con dichos términos.

Fecha: 1/10/2023

