

Gestión y Desafíos del Turismo en Huaraz, Perú: Impacto, Coordinación y Propuestas para Promover Alianzas

Maritza León Vigo¹

malevi2501@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1003-0372>

Universidad Católica
los Ángeles de Chimbote (ULADECH)
Huaraz, Perú

Silvia Figueroa Quito

isafigueroaq@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2986-4809>

Universidad Católica
los Ángeles de Chimbote (ULADECH)
Huaraz, Perú

César Norabuena Mendoza

cesarnorabuenamendoza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9832-5126>

Universidad Católica
los Ángeles de Chimbote (ULADECH)
Huaraz, Perú

Paz Concha

Paz.concha@uc.cl

<https://orcid.org/0000-0002-7966-8390>

Universidad Católica de Chile y Universidad
Católica los Ángeles de Chimbote (ULADECH).

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar el impacto del turismo y la gestión de la actividad turística; así como evaluar la gestión y coordinación en el sector turístico de Huaraz; además de formular propuestas para fortalecer la creación de redes y colaboración, la investigación fue exploratoria, descriptiva y no experimental desarrollada entre 2018 y 2020 que usó una metodología de carácter mixto. Se realizó trabajo de campo en la ciudad de Huaraz, Perú entre agosto y noviembre de 2019 con la aplicación de una encuesta (N=266) y entrevistas en profundidad (N=17) a operadores turísticos, hoteles, restaurantes, empresas de transporte y autoridades públicas, además de la realización de un focus group con guías de montaña. En el marco teórico se discuten distintas definiciones de colaboración y cómo ésta se manifiesta en formas diversas de organización. Luego, a partir de la recolección de información se discuten distintos problemas de colaboración en la industria como la falta de regulación a la informalidad y fiscalización, duplicación de actividades, falta de promoción de destinos, y la necesidad de una mejor calidad de prestación de servicios coordinados entre distintas empresas, así como el cuidado del medioambiente por parte de la cadena de proveedores de servicios turísticos. Finalmente, en el artículo se discuten algunas ideas para tejer redes de colaboración que puedan hacerse cargo de estas dificultades.

Palabras clave: *colaboración; coordinación; Huaraz; Perú*

¹ Autor Principal

Correspondencia: malevi2501@gmail.com

Management and Challenges of Tourism in Huaraz, Peru: Impact, Coordination and Proposals to Promote Alliances

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the impact of tourism and the management of tourist activity; as well as evaluate the management and coordination in the tourism sector of Huaraz; In addition to formulating proposals to strengthen networking and collaboration, the research was exploratory, descriptive and non-experimental developed between 2018 and 2020 that used a mixed methodology. Field work was carried out in the city of Huaraz, Peru between August and November 2019 with the application of a survey (N=266) and in-depth interviews (N=17) with tour operators, hotels, restaurants, transportation companies and public authorities, in addition to holding a focus group with mountain guides. In the theoretical framework, different definitions of collaboration and how it manifests itself in different forms of organization are discussed. Then, based on the collection of information, different problems of collaboration in the industry are discussed, such as the lack of regulation of informality and supervision, duplication of activities, lack of promotion of destinations, and the need for a better quality of service provision. coordinated between different companies, as well as the care of the environment by the chain of tourism service providers. Finally, the article discusses some ideas for creating collaboration networks that can take care of these difficulties.

Key words: collaboration; cooperation; Huaraz; Peru

*Artículo recibido 15 setiembre 2023
Aceptado para publicación: 27 octubre 2023*

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las industrias más importantes y de más rápido crecimiento en el mundo, y su impacto en las economías locales y en el entorno natural es innegable. Huaraz, una pintoresca ciudad en la región de Ancash, Perú, ha experimentado un auge turístico en las últimas décadas debido a su impresionante paisaje montañoso y su proximidad a destinos naturales de renombre mundial, como el Parque Nacional Huascarán. Este crecimiento en la afluencia de turistas ha brindado oportunidades económicas a la ciudad y la región, pero también ha planteado desafíos significativos relacionados con la gestión y la coordinación en el sector turístico.

El propósito fundamental de este artículo fue analizar integralmente el impacto del turismo en Huaraz y examinar la gestión de la actividad turística en la región. Además, se evaluó la gestión y coordinación dentro del sector turístico local, centrándose en la identificación de áreas críticas que requieren mejoras y desarrollo. Es fundamental destacar que el turismo sostenible y responsable se ha convertido en un imperativo para las comunidades que dependen de esta industria, con el objetivo de asegurar que el turismo beneficie tanto a la comunidad local como al entorno natural, al tiempo que se minimizan los impactos negativos.

Según Ritchie y Crouch (2003) el turismo puede tener un impacto significativo en las economías locales y en el entorno natural. En el caso de Huaraz, este impacto se ha hecho evidente a medida que la afluencia de turistas ha aumentado en los últimos años, para Archer (2005) el turismo puede tener un impacto tanto positivo como negativo en las comunidades de acogida. En Huaraz, el aumento de la afluencia turística ha generado beneficios económicos, pero también ha planteado desafíos ambientales y sociales. De acuerdo con Bueno (2010) la gestión eficiente de la actividad turística es esencial para asegurar un desarrollo sostenible en las comunidades locales. En Huaraz, la gestión adecuada se ha convertido en un aspecto crítico a medida que la ciudad lidia con los desafíos del turismo en crecimiento, para Bramwell y Lane (2013) la gestión del turismo debe ser holística y considerar no solo los aspectos económicos, sino también los culturales y medioambientales. La gestión en Huaraz debe tener en cuenta estos múltiples aspectos para garantizar un desarrollo sostenible.

Gössling, Scott y Hall (2013) destacan la importancia de la coordinación en el sector turístico para abordar los desafíos relacionados con el turismo y el agua. En el contexto de Huaraz, la coordinación

entre los actores del sector turístico es esencial para garantizar un enfoque más sostenible y colaborativo, para Hall (2010) la coordinación entre los diferentes actores del turismo es esencial para abordar los desafíos relacionados con la sostenibilidad. En el contexto de Huaraz, la colaboración entre empresas, autoridades locales y organizaciones no gubernamentales es fundamental para lograr un turismo más responsable.

Este artículo se basa en investigaciones previas y entrevistas con actores clave en la industria turística de Huaraz, así como en datos relevantes obtenidos de fuentes confiables. Se presenta propuestas y recomendaciones concretas destinadas a fortalecer la creación de redes y la colaboración entre los diversos actores del sector turístico en Huaraz. La colaboración efectiva es esencial para lograr un turismo más sostenible y responsable en esta región montañosa de Perú.

A medida que avanzamos en este análisis, es importante recordar que el turismo puede ser un motor de desarrollo local significativo, siempre y cuando se aborden de manera efectiva los desafíos inherentes. La gestión y coordinación adecuadas en el sector turístico son factores clave para garantizar que Huaraz continúe siendo un destino atractivo y sostenible en el futuro.

Finalmente, se discute las dificultades existentes para el desarrollo de redes de colaboración turísticas en la ciudad de Huaraz, Perú y aquellos factores que permitirían fortalecer la colaboración en la industria. Los proveedores de servicios turísticos de la ciudad y los destinos de sus alrededores explican que la inexistencia de estrategias de colaboración y coordinación claras y sostenidas entre privados y con el sector público han estancado el desarrollo de la industria.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Colaboración para el desarrollo de destinos turísticos

Gray (1982) entiende la colaboración como un proceso de toma de decisiones conjunta entre stakeholders en el entorno de un problema (problem domain en inglés) acerca del futuro de ese problema. En cuanto a la planificación y el desarrollo del turismo, la colaboración puede ser entendida como “1) la agrupación de recursos tangibles e intangibles como información, dinero, trabajo, 2) por dos o más grupos de interés, 3) para solucionar una serie de problemas que ninguno de ellos podría solucionarlos por separado” (Gray, 1985 citado en Adu-Ampong, 2017: 8) [traducción propia]. En este

sentido, la colaboración en el turismo busca conectar tanto grupos de interés privados y públicos como las agencias de gobierno para resolver algún problema puntual o planificar el futuro turístico.

Grey entiende la idea de “problema de entorno” (problem domain en inglés) como “un grupo de actores (individuales, grupos y/u organizaciones) que se unen dado un problema o interés común” (Gray, 1985: 912 citado en Adu-Ampong 2017) [traducción propia]. Otra definición similar es la de Jamal y Getz (1995) que lo entienden como “una situación en que los problemas son complejos y requieren una respuesta inter-o-multi-organizacional, dado que escapan a las capacidades de cualquier individuo o grupo particular para resolverlas por sí solos” (Ibid.: 188). Es por ello, que Adu-Ampong entiende que en el sector turístico los problemas son más bien “problemas de entorno” que requieren de la colaboración efectiva de múltiples actores, pues estos asuntos superan la capacidad de administración de los actores individuales.

En el modelo de Gray, los stakeholders se mantienen autónomos ya que mantienen su proceso de toma de decisiones independiente al mismo tiempo que cumplen ciertas reglas establecidas en la alianza colaborativa (Jamal & Getz, 1995: 188). Gray menciona cinco características del proceso de colaboración: 1) los stakeholders son independientes; 2) las soluciones surgen lidiando constructivamente con las diferencias entre los stakeholders; 3) las decisiones se toman en conjunto; 4) los stakeholders asumen responsabilidad colectiva por la dirección en que van sus decisiones y 5) la colaboración es emergente, es decir, surgen cuando existe una necesidad compleja.

La colaboración entre los grupos de interés puede tomar varias formas y van desde asociarse formalmente hasta las relaciones informales entre ellos; sin embargo, en ambos casos el objetivo es colaborar para lograr ofrecer servicios turísticos competitivos. La colaboración para transformar el territorio en destino turístico es definida por Costa & Lima (2018) como “un grupo de agentes conectados por relaciones mutual con reglas específicas, en que la acción de cada actor influencia la de los otros, de modo que los objetivos comunes deben ser definidos y logrados de manera coordinada” (Costa & Lima, 2018: 52) [traducción propia]. Es por ello por lo que el destino turístico debe ofrecerse a los clientes de manera holística, es decir, incorporando el valor que entregan cada uno de los stakeholders a la experiencia turística y para el desarrollo de un turismo sustentable” (Costa & Lima, 2018). Esta cooperación es esencial para aumentar la demanda de los destinos, crear valor agregado y

reconciliar el crecimiento económico con el bienestar social y el respeto medioambiental (Costa & Lima, 2018). Este tipo de cooperación entre público y privado y entre privados puede conseguirse creando un valor común y un propósito económico, social y medioambiental compartido. Para ello, es importante la administración del destino turístico, la que puede ser definida como “una red de organizaciones virtuales creada por organizaciones dependientes que tiene una serie de recursos y objetivos de negocio” (Costa & Lima, 2018: 52).

Existen distintos niveles de conexión o interacción entre dos o más organizaciones, abarcando desde una coordinación intermitente cuando dos o más organizaciones se unen para lograr el mismo objetivo; el grupo de trabajo ad-hoc o temporal entre las distintas organizaciones para lograr uno o más propósitos; la coordinación permanente y/o regular entre dos o más organizaciones a través de un acuerdo formal (consejo, asociación) para realizar ciertas actividades y conseguir uno o más propósitos; la coalición en que se toman acciones interdependientes y estratégicas, pero en que los propósitos son de un alcance acotado y todas las acciones ocurren en las mismas organizaciones o incluyen actividades secuenciales o simultáneas de las organizaciones participantes; y la estructura colectiva o en red en que la misión es amplia y existe acción interdependiente conjunta y estratégica. Los acuerdos estructurales toman en consideración acciones amplias que van más allá de las acciones simultáneas o de operación independiente de las organizaciones (Adu-Ampong, 2017).

Las redes de colaboración son características de regiones con turismo de nicho o en países en desarrollo, donde el objetivo es crear ofertas de turismo agregadas para poder competir con los grandes operadores turísticos y así transformar las regiones con potencial y vocación en verdaderos destinos turísticos. (Ammirato et al., 2014). Realizar este tipo de colaboración en red es útil para lograr mayor flexibilidad en los mercados competitivos, reducir los costos y la inversión y, mejorar la eficiencia. Las organizaciones operan en redes de colaboración buscando complementarse para ofrecer experiencias integrales y personales de sus productos y servicios para clientes específicos en un momento y lugar y contexto específico. La colaboración permite tener una ventaja y una rápida configuración de los recursos así como la posibilidad que tienen las organizaciones de desarmarse y recomponerse de manera de responder más rápidamente a las preferencias de sus clientes, generando así un mercado más dinámico (Ammirato et al., 2014: 222).

Importancia de la colaboración en el turismo local

Las localidades turísticas se caracterizan por la alta interdependencia de los múltiples grupos de interés (stakeholders), en que las acciones de uno pueden tener un importante impacto en los otros (Jamal & Getz, 1995). Para que un territorio se transforme en destino turístico se necesita más que contar con atracciones (naturales o culturales o ambas), o la amabilidad de los habitantes locales, sino que depende de la “calidad y eficacia de las relaciones entre los proveedores de servicio y entre ellos y el entorno del destino turístico... y de ofrecer una experiencia integral, flexible y personal, como resultado de las interacciones entre proveedores de servicio especializado” (Amminato et al. 2014: 218) [traducción propia]. Estos atributos son los que permiten generar un destino turístico sustentable y que pueda competir en el circuito internacional.

Sin embargo, la industria turística es inherentemente una industria fragmentada dados los diferentes servicios que componen la cadena de oferta turística (transporte, alojamiento, agencias turísticas, alimentación, etc.). Por tanto, la colaboración entre grupos de interés es aún más necesaria, sobretudo cuando se ven enfrentados a condiciones adversas que puedan poner en tela de juicio sus posibilidades de sustentabilidad en el tiempo (Guo & He, 2012) como las crisis económicas, sanitarias o incluso los efectos del cambio climático en los atractivos naturales de ciertas zonas.

Los beneficios de la colaboración incluyen el unir recursos para reducir costos y mejorar la competitividad de algunos destinos; desde el punto de vista de la política pública, la colaboración con el mundo privado asegura un proceso más inclusivo en la formulación y ejecución de las políticas en que más opiniones y necesidades son tomadas en consideración. Además de mejorar las interacciones entre el sector público y privado, la colaboración puede ser un mecanismo efectivo para mejorar el involucramiento de la comunidad en la planificación del turismo, a través de la selección de stakeholders clave que puedan representar intereses diversos. Es crítico poder contar con destinos que si bien puedan ser competitivos en la escala global del turismo, puedan mantener el sentido de lugar y la identidad local (Jamal & Getz, 1995). En lugares de turismo emergente, es necesario tener un proceso de planificación colaborativo y basado en las comunidades para formar organizaciones que sirvan de referente para administrar los temas de desarrollo turístico de las comunidades y de la región (Jamal & Getz, 1995).

La necesidad por mayor cooperación en los agentes de turismo se vuelve más intensa en períodos en crisis, en que se requiere mayor eficiencia cuando se invierten los recursos disponibles (Andreu & Rodríguez, 2012). Algunas de las ventajas de colaboración para los stakeholders son: la posibilidad de evitar los costos de largo plazo que surgen de la rivalidad y conflictos entre los actores; permite tener un mayor grado de control local, el uso sensible de los recursos naturales y tener campañas de promoción responsables con el crecimiento socio-económico de la región a su vez que la sustentabilidad medioambiental; la posibilidad de contar con diversos recursos repartidos entre distintos actores; las relaciones de colaboración puede ser más políticamente legítimas si le dan a los stakeholders la posibilidad de influir en la toma de decisiones que puede afectar su negocio; sirve para compartir recursos, habilidades y conocimiento, riesgos, responsabilidades y recompensas además de tener acceso a otras experiencias y más oportunidades de negocio (Andreu & Rodríguez, 2012). En un estudio de Jesús y Franco (2016) (citado en Costa & Lima, 2018) se concluye que a mayor cooperación entre compañías turísticas también es mayor la satisfacción de los turistas, con un mayor impacto en el desarrollo regional económico y en los beneficios sociales generados para la economía local.

Dificultades u obstáculos para la colaboración

Estudios muestran que las faltas de confianza histórica entre actores locales pueden potencialmente impedir la colaboración. Una amenaza para la colaboración exitosa es un inadecuado desenvolvimiento de los grupos de interés clave en el proceso de planificación (Healey, 1998). Según Adu-Ampong (2017) para el caso del turismo en Ghana, un factor que impide la colaboración es la falta de una política de turismo clara para la región. Cuando este es el caso, existe un inadecuado monitoreo y evaluación de las actividades planificadas incluso cuando se han hecho esfuerzos de colaboración. Otro factor es cuando se superponen mandatos y actividades; la diversidad de instituciones públicas involucradas en el sector lleva no sólo a duplicar actividades sino también a la inacción en ciertas “áreas grises”, en que cada institución está esperando que la otra actúe y se haga cargo. Esto se ve reforzado además por la falta de comunicación o dificultades para comunicarse.

La falta de roles claros también puede ser una barrera para la colaboración efectiva; también lo es la falta de recursos y financiamiento. En el sector público las instituciones se quejan de los recursos limitados que tienen para llevar a cabo proyectos colaborativos. Dada la burocracia, cada institución se

niega a comprometer recursos para una acción conjunta. Otros factores que inhiben la colaboración exitosa son los bajos niveles de participación en los procesos de planificación, imposibilidad de comprometerse al proceso e invertir tiempo y recursos y las diferencias en perspectivas que tienen los grupos de interés respecto de cómo abordar un problema de planificación del turismo y desarrollo de la región.

Otros problemas que inhiben la colaboración son: que el compartir recursos entre distintos actores lleve a algunos a tener comportamientos oportunistas, tomando recursos y no necesariamente aportando al grupo los que ya se tiene. Otros actores pueden rehusar la participación por no tener experiencia previa en formas de colaboración o por temor a perder el control en el proceso de planificación y desarrollo. Las municipalidades también pueden percibir algunos riesgos en la colaboración para la planificación y gestión turística ya que por lo general están compitiendo unas con otras por recursos escasos y atraer inversión privada (Jamal & Getz, 1995). También existen otros factores que pueden inhibir la colaboración como por ejemplo las relaciones de poder existentes entre los stakeholders, tener desacuerdos, opiniones divergentes y a veces intereses que compiten entre sí, la falta de diálogo y liderazgo, y el tener distintos estilos de comunicación (Costa & Lima, 2018).

Factores clave que permitan una colaboración exitosa

Los factores clave para una colaboración exitosa en el sector turístico son la existencia de beneficios mutuos e interdependientes entre los grupos de interés; al darse cuenta de su interdependencia, los actores pueden formular y planificar objetivos conjuntos. Asimismo, la generación de confianza centrada en una visión común es clave (Jamal y Getz, 1995). La confianza es esencial al establecer relaciones entre socios, lo que implica esperar un comportamiento correcto de parte de otros miembros y tener confianza en que tienen las competencias para desarrollar su negocio (Costa & Lima, 2018). También debe existir un liderazgo local en los emprendedores o representantes de organizaciones que tengan influencia en las orientaciones estratégicas de la provisión de los servicios centrales y la capacidad de innovar mientras interactúan con diversos turistas, emprendedores, organismos públicos y la comunidad local. La formación de redes de colaboración implica que líderes que comparten intereses en común se comprometan a generar influencia en la práctica del turismo y en las políticas públicas, atrayendo recursos, llegando a consensos y ejerciendo su influencia (Bichler & Lösch, 2019)

El control del suministro y la propiedad de los recursos se distribuye entre los stakeholders generalmente a través de una organización de gestión de destino (destination management organization o DMO de aquí en adelante) que genera y gestiona la planificación estratégica en su conjunto. De acuerdo con Muñoz-Mazón y Velasco González (2015) las DMO son las formas organizativas más institucionalizadas a nivel internacional y se definen como “una organización responsable de la organización y marketing de un destino y pueden operar a nivel nacional, regional y local” (Muñoz-Mazón y Velasco González, 2015: 315). También tienen un rol en la gestión y comercialización de los destinos turísticos. Según Ammirato et al. (2014) las DMO pueden ser una institución pública o privada que tenga como objetivo promover mayor ingreso de turistas a través de marketing territorial, y al vender paquetes de alojamiento, excursiones, tickets y otros servicios. Debe liderar y coordinar el proceso de aseguramiento de la calidad del servicio y crear un entorno nutritivo para la experiencia del destino.

Una DMO apunta a resolver el problema de gobernanza del destino turístico (Muñoz-Mazón y Velasco González, 2015). Una buena gobernanza pone atención a dimensiones como la participación, legitimidad, transparencia y eficiencia. En este contexto, una buena gobernanza se puede alcanzar si todos los actores trabajan juntos y logran compartir el poder, expertise y recursos entre los actores públicos y privados.

Es importante el establecer estructuras y procesos que faciliten las dinámicas de colaboración entre participantes diversos y que puedan mejorar la calidad de las decisiones tomadas e implementadas. Esto se le llama ahora gobernanza colaborativa (Robertson, 2011) que es definida por Ansell y Gash (2008) (citado en Robertson, 2011) “como un acuerdo de gobierno en que una o más agencias públicas directamente atraen a stakeholders que no tienen relación con el Estado en un proceso de toma de decisiones colectivo que es formal, orientado al consenso y deliberativo y que tiene por objetivo el hacer o implementar una política pública o gestionar programas o recursos públicos” (Robertson, 2011: 10)

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de carácter exploratorio, descriptivo y no experimental con una metodología mixta y se enfocó en estudiar las ideas y experiencias de colaboración en la industria turística de Huaraz, Perú y sus destinos turísticos. El trabajo de campo se realizó entre Agosto y Diciembre de 2019. Con respecto, a la muestra para el enfoque cuantitativo estuvo comprendida por 266

participantes de una encuesta; esta muestra se calculó a través de un muestreo estratificado con afijación proporcional con 95% de confianza y 5% de error de muestreo para cada uno de los cinco tipos de participantes vinculados al turismo que fueron encuestados (agencias turísticas, empresas de transporte, restaurantes, alojamientos e instituciones públicas). Se utilizó un cuestionario de 12 preguntas en torno a la colaboración en el turismo y su relación con la sustentabilidad consultando por el nivel de acuerdo con ciertas afirmaciones y por las características de la colaboración con otros actores (frecuencia, número de actores con quienes colabora, tipo de colaboración, duración de la relación de colaboración y nivel de confianza). Por otra parte, desde un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con 17 participantes del sector privado y público (12 del sector privado y 5 del sector público) en un muestreo intencionado y un focus group con 12 guías de montaña. En ambos casos se preguntó a los participantes acerca de actores clave de la industria en Huaraz y sus alrededores, ideas acerca de la sustentabilidad económica, cultural y medioambiental; definiciones y experiencias pasadas y actuales de colaboración, coordinación y cooperación entre sector público y privado; y regulación del sector turístico.

RESULTADOS

Antecedentes de Huaraz y los proveedores de servicios turísticos.

La ciudad de Huaraz se ubica en la parte central y serranía del departamento de Ancash en Perú con una altitud de 3,080 m.s.n.m. La ciudad forma parte del área denominada Callejón de Huaylas ubicado entre las cordilleras Blanca y Negra. Huaraz tiene una extensión aproximada de 9 km² con una población estimada de 120.000 habitantes, siendo considerada la segunda ciudad más poblada de Ancash y dentro de las 25 ciudades más pobladas de Perú. En cuanto a la actividad económica de Huaraz, destacan la minería, agricultura, comercio y el turismo, este último siendo la fuente económica más importante de la ciudad. Ésta presenta diversos atractivos turísticos como los complejos arqueológicos de Chavín de Huántar, Huilcahuain y la Sierra Oriental de Ancash. Respecto del clima, la ciudad presenta dos estaciones en todo el año; la húmeda (octubre a abril) y la templada (mayo a septiembre), que corresponde a la temporada alta en que se concentra la mayor cantidad de actividad turística. Además del sector privado que ofrece servicios a través de operadores turísticos, empresas de transporte interprovincial, restaurantes y distintos tipos de alojamientos, en Huaraz existe una asociación gremial

la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash y siete instituciones públicas ligadas al turismo: la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash; la Sub gerencia de promoción turística de la Municipalidad Provincial de Huaraz; la Dirección Desconcentrada de Cultura de Ancash; Oficina IPerú Huaraz; la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Distrital de Independencia; la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; y la oficina del Parque Nacional Huascarán.

Visión de los stakeholders acerca del desarrollo turístico de Huaraz

Los entrevistados coinciden que el mayor atractivo de Huaraz es el paisaje de sus alrededores, en especial el Parque Nacional Huascarán y las cumbres aledañas. Sin embargo, este recurso se está agotando dada la crisis climática global, pero en especial dado el nivel de degradación experimentado por la sobreexplotación del turismo (demasiados visitantes sin control) y el mal manejo del recurso lo que ha tenido efectos dada la contaminación que dejan los visitantes. Un entrevistado del Parque Nacional Huascarán menciona que “tenemos estas estadísticas y el 75% que viene al Parque Nacional Huascarán son nacionales, son público nacional el 25% extranjeros el cual hay una gran diferencia con respecto al tema cultural lamentablemente porque mientras el turista extranjero trata de evitar tener alguna incidencia y dejar algunos residuos sólidos, el público nacional es casi todo lo contrario” (Entrevistado N° 5).

Asimismo, a partir de los datos de la encuesta realizada se comprueba que, a pesar de su decaimiento, el turismo continúa siendo el principal motor económico de la ciudad. De los encuestados el 42.7% manifestaron estar de acuerdo respecto a que el desarrollo del turismo ha creado nuevos mercados para los productos locales, seguido de un 35.8% que manifestaron estar muy de acuerdo, mientras que un 8.4% está en desacuerdo. De los encuestados el 47.7% manifestaron estar de acuerdo respecto a que la industria del turismo contribuye sustantivamente en la economía de la comunidad, seguido de un 25.9% que manifestaron estar muy de acuerdo, mientras que un 7.2% está en desacuerdo.

Un elemento en común en las respuestas de los entrevistados tiene relación con el alto nivel de informalidad en la actividad turística y el efecto negativo que esta tiene en el desarrollo de la industria. Por ejemplo, dada la informalidad la prestación de servicios no está necesariamente regulada y se prestan situaciones ilegales como estafas a los turistas al no brindar el servicio solicitado o no brindar en los

términos acordados. Uno de los entrevistados que trabaja en institución pública dice “definitivamente como actividad turística nos falta mucho por crecer, por mejorar; sabemos que la informalidad prima en la ciudad de Huaraz y se lleva pues de manera muy informal, es por ello que la calidad de los turistas que llegan también no es pues del segmento A y B, porque tampoco contamos con aeropuerto, no contamos con empresas pues que brinden calidad de servicio de 4 estrellas, de 5 estrellas, y todo eso conlleva pues nuestro destino sea pues, no sea considerado como uno de los destinos favoritos” (Entrevistado N° 3) sobretodo en comparación con el atractivo global de Cusco y Machu Pichu en el país.

Esta informalidad mencionada se manifiesta especialmente en la oferta de los operadores turísticos y las agencias de transporte en que se observa una competencia desleal, trayendo consigo un servicio de baja calidad y como consecuencia la insatisfacción de los turistas. Esta insatisfacción va acompañada de una mala propaganda de Huaraz como destino turístico. Un administrador de hotel comenta “La informalidad le hace mucho daño al turismo de nuestra zona, porque por un precio menor se les hace ofrecimientos al turista, que las empresas formales no lo hacen, pero a la hora de brindar el servicio, no es el ofrecido y eso genera la insatisfacción y las malas referencias del turismo de la zona” (Entrevistado N° 6).

En lo que respecta a la normativa que rige los quehaceres de este sector, existen reglamentos y otros documentos, pero éstas no se cumplen por parte de los involucrados y las instituciones públicas tampoco los hacen cumplir. De los encuestados el 57,2% manifestaron estar muy de acuerdo en que los organismos públicos pertinentes deben desarrollar regulaciones necesarias para la reducción de impactos negativos del turismo, seguido de un 38,1% que manifestaron estar de acuerdo. Un 3,8% refirieron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo. El 54,9% de los encuestados respondieron que es muy importante la regulación adecuada por parte de las instituciones públicas para el desarrollo del turismo, el 37,7% manifestaron que es bastante importante, el 6,4% refirieron que es algo importante y el 0,7% refirieron que es poco importante.

Respecto de la capacidad de organización, en la actualidad el turismo en Huaraz no está organizado y los actores clave de la industria no logran articularse. No se cuenta con nuevos destinos y servicios turísticos que puedan ser promocionados como innovación para atraer nuevos turistas. Existe el

oportunismo en temporadas altas de turismo, en las cuales las empresas de transportes, hoteles y demás servicios elevan sus precios de manera artificial y desproporcionada. De los encuestados el 49.6% manifestaron estar de acuerdo en que los trabajos creados por el turismo son principalmente de temporada, seguido de un 35.1% que manifestaron estar muy de acuerdo, mientras que un 7.2% está en desacuerdo.

“Los ancashinos tenemos en la sangre que nos gusta dividirnos mucho”. Dificultades para la generación de redes de colaboración.

La coordinación entre las empresas de este sector es muy escasa, cada empresario busca sus propios beneficios, sin pensar en la satisfacción de los clientes y en la imagen del turismo en Huaraz y el Callejón de Huaylas, menos en la sostenibilidad del turismo. Asimismo, existe un desconocimiento respecto de lo que hace el otro, ya sea entre privados o entre el sector privado y el público. Los entrevistados en esta investigación concuerdan en que las autoridades de la ciudad de Huaraz muchas veces son ajenas a las actividades que involucran al turismo, tal es el caso de la Travesía “Vuelta al Huascarán” que se realizó hace algunos años atrás y en que las autoridades locales no participaron del evento por desconocimiento. Los entrevistados del sector privado también mencionan que los planes de la Dirección Regional de Turismo no están acordes con la realidad del turismo de la zona y se han generado con escasa coordinación con la industria. Esto sumado a la inestabilidad política que experimenta la región Ancash que trae consigo el cambio de autoridades, hace que se trunquen muchos de los planes y que las coordinaciones y trabajos en conjunto queden a la deriva.

Colaboración entre privados

En Huaraz actualmente se cuenta con dos gremios AAVOTA (Asociación de Agencias de Viajes de Turismo de Ancash) y AATA (Asociación de Transportes Turístico y Agencias de Viajes de Ancash). Respecto de la historia de la conformación de asociaciones gremiales en el pasado, un representante de una agencia de viaje menciona que “en el pasado los gremios buscaban fondos entre todos los asociados para financiar publicidad en el extranjero, la colaboración y la coordinación eran parte del quehacer empresarial” (Entrevistado N°7) y que su trabajo impulsó el nombre de Huaraz como destino turístico internacional, especialmente para el turismo de montaña. Luego de eso la participación en actividades gremiales disminuyó; los entrevistados mencionan que no hay una activa representatividad de los

gremios y que existe rivalidad entre ellos, en que cada uno busca de una u otra forma sus propios beneficios lo que dificulta trabajar colaborativamente. Tampoco estas organizaciones tienen un plan de trabajo general a mediano (10 años) o largo plazo (20 años).

Un entrevistado de agencia de viaje menciona que “en la actualidad no podemos afirmar que existe colaboración, cooperación y coordinación, porque no se tiene objetivos en común entre las asociaciones de turismo y menos articuladas con el sector público. Para ello lo primero es establecer objetivos en común para el bien del turismo de la zona, y establecer roles a cada asociación para sumar al logro de los objetivos, y el Estado a través de sus organismos como PROMPERU y ayudar a promocionar el destino turístico” (Entrevistado N° 10). Tanto los entrevistados de empresas de alojamiento como los de restaurantes consideran que con la mayoría de los actores del sector turístico mantienen un tipo de relación por medio de palabra e intercambio de servicios. Mientras que las empresas de transporte consideran que con la mayoría de los actores del sector turístico mantienen un tipo de relación regulado por ley, solicitado por un nivel superior.

Colaboración público-privada

De acuerdo con la visión de los entrevistados del sector privado, los organismos públicos hacen poco por aportar a la actividad turística, no convocan y no arman redes de colaboración. Esto lo visualizan en la ineficiencia que existe al, por ejemplo, solicitar apoyo a los Municipios quienes no cuentan con partidas presupuestarias formales para eventos puntuales. Existe también la visión de que las instituciones públicas replican actividades por separado y no se invitan entre sí, por ejemplo, cuando el Parque Nacional Huascarán, el Ministerio de Agricultura, y el Gobierno Regional organizan eventos similares de manera individual. Asimismo, en la encuesta se evidencia que el 55,3% de los encuestados considera muy importante que el sector público y privado colaboren para el desarrollo del turismo en la región, el 37% manifestaron que es bastante importante, el 6,1% refirieron que es algo importante y el 1,1 % refirieron que es poco importante.

Sin embargo, cabe preguntarse si esta visión respecto de la inactividad o ineficiencia de las instituciones públicas puede deberse a desconocimiento y falta de involucramiento del sector privado; o bien una falta de comunicación por ambas partes. Por ejemplo, DIRCETUR cuenta actualmente con un plan de turismo de la Región para impulsar la reactivación del turismo. Según menciona la institución pública

“tenemos tres políticas claras para el desarrollo de Ancash, uno es el tema de la formalidad, dos es el tema de generar institucionalidad es decir autoridad con temas de herramientas de gestión que sea realmente efectivas y también que los procesos administrativos para el usuario sea un poco más cercanos y en la tercera parte vendría hacer el tema de innovación del producto, esto tiene que ver mucho con el tema de mejorar la infraestructura, mejorar la capacidad de, también las personas que están involucradas en turismo, trabajar una mejor oferta y obviamente generar promoción como última instancia” (Entrevistado N°3). El trabajo del sector público también se refleja en la infraestructura vial y en el mantenimiento de atractivos turísticos como Chavín de Huantar, el Camposanto de Yungay, playas de Huarmey, sitio arqueológico de Pumacayán y algunos sectores del Parque Nacional Huascarán. Esta mantención corresponde a mejorar baños, señalización, paneles informativos y otras infraestructuras como muelles artesanales y algunos malecones.

También desde el sector público existe la idea de crear una Red de Protección al Turista con un plan de trabajo liderado por el Gobierno Regional y en el que participen también la Policía Nacional del Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), la Defensoría del Pueblo, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y también los gremios como el caso de la Asociación de Guías de Alta Montaña, la Asociación de Guías Oficiales especializados en montaña, las Universidades que forman a los Licenciados en Turismo y los Colegios de Licenciados en Turismo. Esta iniciativa aún no se concreta y los planes para llevarla adelante quedaron truncados dado los efectos de la cuarentena por la pandemia COVID19.

Cómo promover alianzas de colaboración

Teniendo en consideración la información del trabajo de campo, se pueden observar algunos elementos clave para impulsar la colaboración en la industria turística de Huaraz. La principal dificultad encontrada tiene que ver con los canales de comunicación entre privados y con el sector público. Sería beneficioso contar con una programación de reuniones en mesas de trabajo que permitan conocer proyectos o planes de mediano o largo plazo que los distintos involucrados estén llevando a cabo. Esta información puede difundirse por vía presencial o bien por algún medio de comunicación local como radio o televisión o a través de redes sociales o sitios online.

Un segundo punto clave que es posible resolver de manera colaborativa y unificada es el fomento de formalización en la prestación de servicios turísticos a través de campañas de concientización. Esto debería incluir la formación de las asociaciones gremiales de turismos en la zona para promover el cumplimiento de los requisitos reglamentarios requeridos en el sector. Asimismo, estas campañas de concientización pueden ir dirigidas a los turistas para promover la preferencia por los servicios formales. Un tercer punto importante es la posibilidad de colaboración para la gestión del destino turístico a nivel internacional. Si bien en décadas pasadas Huaraz tuvo una reputación importante en el circuito de montaña, sus atractivos no se han seguido promoviendo ni atrayendo con la misma fuerza a este turismo especializado. La colaboración para realizar campañas de promoción internacionales puede estimular el desarrollo de oferta integrada de paquetes turísticos que puedan atraer a más y mejores turistas (es decir, aquellos que tomen más servicios e inyecten más recursos), aumentando el empleo y beneficiando a la economía local en su conjunto.

Junto con la promoción del turismo a nivel internacional, esta colaboración para atraer nuevos y mejores turistas puede extender al mercado nacional. En este sentido, la participación en ferias turísticas para promover servicios podría servir como un incentivo para que los stakeholders se organicen. Las oficinas de las instituciones públicas pueden tener un rol predominante en la organización y convocatoria de estas ferias para la promoción a nivel nacional.

DISCUSIÓN

En línea con lo que menciona nuestra investigación, Crouch y Ritchie (1995) señalaron que la colaboración entre actores del turismo, tanto del sector público como privado, es esencial para lograr un desarrollo turístico exitoso y sostenible.

Efectivamente Butler (1996) enfatizó la importancia de la coordinación y la cooperación entre las partes interesadas en el turismo para abordar problemas comunes y aprovechar las oportunidades.

En cuanto a la rivalidad entre gremios y la búsqueda de beneficios individuales, Sharpley (2001) ha investigado cómo esto puede obstaculizar la colaboración en el sector turístico. Sugiere que la creación de un enfoque compartido y la definición de objetivos comunes son esenciales para superar estos desafíos.

En relación con la promoción conjunta, Dwyer y Kim (2003) destacaron que trabajar juntos en campañas de marketing turístico puede aumentar la visibilidad de un destino y atraer a un público más amplio, lo que podría ser beneficioso para la región de Huaraz.

Respecto a la colaboración público-privada, Gössling y Scott (2012) han argumentado que la participación activa de las instituciones públicas y privadas es crucial para abordar la ineficiencia gubernamental y la duplicación de esfuerzos. Esto concuerda con la idea de crear una Red de Protección al Turista liderada por el Gobierno Regional, como se menciona en la investigación.

Para concluir, estas perspectivas de autores reconocidos en el campo del turismo y desarrollo regional subrayan la importancia de superar las barreras de colaboración y coordinación. El trabajo conjunto, la comunicación efectiva y el enfoque a largo plazo pueden ser clave para impulsar la industria turística en Huaraz y lograr un desarrollo sostenible.

CONCLUSION

El turismo es una industria eminentemente interdependiente, sin embargo, el desarrollo turístico en Huaraz carece de esta visión integral. Si bien ha existido en tiempos pasados iniciativas de colaboración y asociación, éstas no han perdurado en el tiempo ya sea por falta de tiempo o interés y la capacidad instalada para poder relacionarse interdependientemente se ha perdido. Existen instancias de colaboración escasas, puntuales y más que nada informales, en que prestadores de servicios realizan alianzas para resolver problemas emergentes. Como se menciona en la literatura, los tiempos de crisis son los que suelen motivar la asociación y colaboración para asegurar la sustentabilidad de la industria en el tiempo. Sería por ello interesante observar si la crisis sanitaria de COVID19 será suficiente aliciente para una colaboración más duradera entre los stakeholders. Sólo recientemente se están constituyendo asociaciones gremiales y planes públicos que buscan generar redes que será importante mantener en el tiempo para la reactivación del sector.

Se observa una desconexión entre el sector público-privado sin que exista una visión holística compartida respecto de Huaraz como destino turístico. Desde el sector público si bien existe una política de desarrollo ésta no ha sido delineada en conjunto o en consulta con el sector privado. Por ello, se piensa que una organización de gestión de destino (DMO) para Huaraz y sus alrededores turísticos podría erigirse como una alternativa beneficiosa y factible que permita tender puentes de conexión entre

el sector público y privado. Asimismo, serviría para organizar de mejor manera al sector privado, el que ha tendido a la independencia y falta de asociación entre sí. Las asociaciones gremiales no cumplen necesariamente el mismo cometido que una DMO pues no tienen una visión de largo plazo respecto de la planificación y desarrollo del destino ni sirven para resolver el problema de gobernanza que implica la planificación público-privada.

Por otra parte, las redes de colaboración específicas son otra herramienta útil para conectar a los stakeholders de Huaraz con los de los destinos turísticos de sus alrededores. Este tipo de estrategias puede ser alternativa o complementaria a la DMO pues es de más fácil creación y disolución. Las redes de colaboración pueden implementarse para eventos o situaciones puntuales, por ejemplo, para generar eventos especiales en algún momento del año como festividades. Se observa que las asociaciones gremiales existentes podrían cumplir un rol importante en el cometido de esta tarea.

Finalmente, se concluye que afrontar el desafío de la colaboración no solamente serviría para mejorar los aspectos que tengan que ver con la eficiencia sino también con el mejoramiento de la calidad de servicio, que los participantes de la investigación evalúan como el elemento más crítico que tiene a la industria alicaída. Un esfuerzo concertado para colaborar en problemas emergentes como en la planificación de largo plazo permitiría elevar a Huaraz como destino turístico de importancia nacional e internacional a la par con otros del país como Cusco-Machu Pichu.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adu-Ampong, E. (2017). Divided we stand: institutional collaboration in tourism planning and development in the Central Region of Ghana. *Current Issues in Tourism*, no. 20(3), pp. 295-314.
- Archer, B. (2005). The nature of research on cultural tourism. *Tourism Management*, 26(5), 763-784.
- Ammirato, S., Felicetti, A., Della Galla, M. (2014) Tourism destination management: a collaborative approach. *Collaborative Systems for Smart Networked Environments. PRO-VE 2014*, pp. 217-226.
- Andreu, R. y Rodríguez, I. (2012) Cooperation between public and private tourism sector in the Costa

- Blanca Region (Spain). Comunicación presentada en 2012 Athens Tourism Symposium: International Scientific Congress on Current Trends in Tourism Management and Tourism Policy.
- Bueno, B. V. (2010). Tourism development in Peru: A local perspective. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 111-123.
- Butler, R. W. (1996). Tourism and sustainable development: An introduction. *Tourism and sustainable development: Monitoring, planning, managing*, 1-26.
- Bichler, B. y Lösch, M. (2019) Collaborative governance in tourism: empirical insights into a community-oriented destination. *Sustainability*, no. 11, pp. 1-19.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2013). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice, and sustainability*. Channel View Publications.
- Costa, T. y Lima, M.J. (2018) Cooperation in tourism and regional development. *Tourism & Management Studies*, no. 14(4), pp. 50-62
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1995). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 32(3), 231-237.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Guo, X. & He, L. (2012). Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator. *Tourism Economics*, no. 12(6): 1361-1376.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganisational collaboration. *Human Relations*, 38(10): 911–936. <http://hum.sagepub.com/content/38/10/911>
- Gössling, S., & Scott, D. (2012). *Tourism and water: Interactions and impacts*. Channel View Publications.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2013). *Tourism and water: Interactions and impacts*. Channel View Publications.
- Hall, C. M. (2010). *Tourism and regional development: New pathways*. Routledge.
- Healey, P. (1998). Collaborative planning in a stakeholder society. *Town Planning Review*, no69(1), pp. 1–21.

- Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, no. 22(1): 186-204.
- Muñoz-Mazón, A. y Velasco González, M. (2015) Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo* no. 35, p. 311-334.
- Sharpley, R. (2001). Collaboration in local tourism policy and planning: a regional approach?. *Tourism management*, 22(6), 625-634.
- Robertson, P. (2011). An Assessment of collaborative governance in a network for sustainable tourism: the case of RedeTuris. *International Journal of Public Administration* no. 34(5), pp. 279-290.
- Ritchie, B. W., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI.