

*Revista Investigaciones Turísticas, nº 26 (2023), pp 251-273.*

ISSN: 2174-5609

DOI. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23156>

---

**Cita bibliográfica:** Pulido Fernández, J.I. y López Molina, D. (2023). Las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio. Análisis de casos en Ecuador. *Investigaciones Turísticas* (26), pp. 251-273. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23156>

---

## Las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio. Análisis de casos en Ecuador

### The stakeholders in the tourism development of a territory. Analysis of cases in Ecuador

Juan Ignacio Pulido-Fernández , Universidad de Jaen, España  
[jipulido@ujaen.es](mailto:jipulido@ujaen.es)

Diana López-Molina , Universidad de Cuenca, Ecuador  
[diana.lopez@ucuenca.edu.ec](mailto:diana.lopez@ucuenca.edu.ec)

#### RESUMEN

La literatura científica reconoce cada vez más la importancia del capital social en el desarrollo turístico de un territorio. Un destino turístico es un ecosistema conformado por un conjunto de actores (las partes interesadas) que se interrelacionan entre ellos y este grado de interacción está directamente relacionado con el desarrollo de los destinos turísticos. La presente investigación tiene como objetivo el análisis de las partes interesadas en el desarrollo turístico de cuatro ciudades de Ecuador. Para ello, la metodología se centra en identificar a los actores a partir de los niveles de poder, influencia y urgencia. Los resultados de este estudio muestran que existen diferentes tipos de *stakeholders* en cada ciudad, con distintos niveles de participación, lo que se refleja en el grado de desarrollo turístico de estas ciudades.

**Palabras clave:** Teoría de las partes interesadas; *stakeholders*; actor turístico; desarrollo turístico; capital social; Ecuador.

#### ABSTRACT

The importance of social capital for the tourism development of an area is increasingly recognized in the scientific literature. A tourist destination is an ecosystem composed of a series of actors (stakeholders) who interact with each other, and this level of interaction is directly related to the development of tourist destinations. This research aims to analyze the stakeholders in the tourism development of four cities in Ecuador. For this purpose, the methodology is focused on identifying the actors based on the levels of power, influence and urgency. The results of this study show that there are different types of stakeholders in each city, with different levels of participation, which is manifested in the degree of tourism development in these cities.

*Fecha de recepción:* 10/07/2022 *Fecha de aceptación:* 27/03/2023

Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

©2023 Juan Ignacio Pulido-Fernández y Diana López-Molina

**Keywords:** Stakeholder theory; stakeholders; tourism stakeholders; tourism development; social capital; Ecuador.

## I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la investigación turística tiene cada vez más importancia el análisis de las partes interesadas como elemento esencial para el desarrollo turístico de un territorio. La literatura revisada plantea que un destino turístico es un ecosistema conformado por un conjunto de actores (las partes interesadas) que se interrelacionan entre ellos y el grado de interacción está directamente relacionado con el desarrollo de los destinos turísticos. Estos análisis se han enfocado, por ejemplo, a parques naturales (Pulido-Fernández, 2010; Poudel et al., 2016), a la gestión de ciudades patrimoniales (Merinero y Zamora, 2009; Aas et al., 2005), al ámbito empresarial (Amoako et al., 2021) y al análisis de percepciones y actitudes de los actores (Ali et al., 2017; Song et al., 2021).

Las partes interesadas han sido analizadas también en la relación entre la gestión de destinos (DMO) y las empresas de turismo a través de estudios de casos (d'Angella y Go, 2009; Nilsson, 2007), las dinámicas comunitarias (Khazaei et al., 2015; Nilsson y Aquino, 2021), el desarrollo del turismo sostenible (Byrd, 2007; Martini y Buffa, 2015), la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero (Theodoulidis, et al., 2017), el desarrollo sostenible y el entorno ecológico (Wei y Yang, 2013) o en temáticas como los eventos (Shaadi-Rodríguez et al., 2018) o el oleoturismo (Carrillo-Hidalgo et al., 2021).

Por tanto, el interés de este tipo de estudios parte del hecho de reconocer que el desarrollo turístico de un territorio no solo se basa en contar con una planta y unos recursos turísticos adecuados, sino que cada vez adquiere más importancia el capital social de dicho territorio, es decir, las partes interesadas. La participación de las partes interesadas en cada uno de los procesos de planificación de la actividad turística no solo ayuda a su desarrollo, sino que se vuelve parte de la idiosincrasia de la comunidad y sus actores que se convierten en protagonistas directos de la misma.

Se plantea como objetivo de esta investigación analizar las partes interesadas a partir del nivel de influencia sobre otros actores o grupos (poder), la relación formal que el actor o grupo tiene al relacionarse con otros actores o grupos (legitimidad) y si la respuesta a los reclamos o problemas de los interesados hacia otros actores o grupos es oportuna (urgencia).

Para su desarrollo se utilizará la metodología formulada por Mitchell et al. (1997) en el marco de la Teoría de las Partes Interesadas. Para la aplicación y verificación de esta metodología, se ha elegido como caso de estudio cuatro ciudades de Ecuador (Cuenca, Loja, Santa Elena y Zamora), de las veinticuatro capitales de provincia existentes en el país, que ya han sido previamente analizadas mediante un sistema de indicadores y diferentes índices compuestos obtenidos en base a la información disponible sobre cuatro aspectos básicos (gestión, infraestructura, servicios turísticos y recursos turísticos). Este sistema de indicadores permitió medir su grado de desarrollo turístico y, posteriormente, clasificar las ciudades en cuatro grupos en función de este grado de desarrollo. Lo que se ha hecho para este estudio es seleccionar a una ciudad de cada uno de estos grupos, formando parte Cuenca del grupo que mostró en el estudio previo un mayor nivel de desarrollo y Zamora del grupo con nivel de desarrollo turístico más bajo.

El artículo se encuentra estructurado en seis partes. Esta primera parte, recoge los aspectos introductorios, las hipótesis y objetivos a alcanzar. La segunda parte incluye la revisión de la literatura. La tercera parte hace referencia a los casos de estudio. La cuarta parte recoge los aspectos metodológicos que guían la investigación. La quinta parte hace referencia al análisis realizado y los resultados obtenidos. Finalmente, el sexto apartado incluye las conclusiones en relación a los principales aspectos y discusión de los resultados.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El análisis de la relación de las partes interesadas en el turismo y en especial en el desarrollo sostenible han tomado importancia en los últimos años, como se puede apreciar en investigaciones como las de Byrd (2007) o Amoako et al. (2021), que consideran que los gestores de los destinos deben preocuparse por todas las partes interesadas e incluirlas en los planes de desarrollo, considerando el equilibrio entre los beneficios y perspectivas de las partes interesadas en los procesos de planificación para una buena evaluación del destino (Hunjet et al., 2019). Por su parte Bornhorst et al. (2010) consideran que la evaluación del éxito del destino es definida por las partes interesadas. Mientras que Carrillo-Hidalgo et al. (2021) plantean que la colaboración y cooperación de las partes interesadas se puede dar a través de distintas formas de turismo, como es el caso del oleoturismo, que estos autores analizan.

En la literatura científica el concepto de “partes interesadas” se utiliza para hacer referencia a los actores o grupos de actores que pueden influir en la toma de decisiones. Este término adquiere importancia con Freeman (1984), que conceptualiza las partes interesadas enfocadas al campo empresarial (Robson y Robson, 1996; Mitchell et al., 1997; Byrd, 2007). A partir de esta literatura pionera, varios autores definen a los *stakeholders* como un grupo organizado o subgrupos de actores (Jones, 1995). Otros autores se refirieron también a instituciones u organizaciones que podrían ser afectadas positiva o negativamente (Pulido-Fernández, 2010; Gass et al., 1997) o a redes organizadas a través de alianzas (Brugha y Varvasovsky, 2000).

Teóricamente todos los actores de un territorio son partes interesadas, pero, en la práctica, no todos son reconocidos como tales, lo cual dependerá de varias circunstancias como entorno de las mismas (Billgren y Holmén, 2008; Baggio y Cooper, 2010) con limitaciones como: eventos internos, externos, el ambiente, el contexto de análisis, actores interesados, posiciones, alianzas e influencias, que cambian constantemente el contexto político y que se caracterizan por ser inestables, principalmente en países en desarrollo. Por tanto, los resultados de los análisis deben ser aplicados en un período de tiempo corto (Brugha y Varvasovsky, 2000).

Grimble y Wellard (1997), definen las partes interesadas como un proceso para la comprensión y la evaluación de impactos e intereses de sistemas como el turístico. En este mismo contexto se caracteriza al destino como un "sistema abierto" con múltiples actores interdependientes, donde las acciones de un actor impactan en el resto de los actores de la comunidad o en los logros del desarrollo sostenible sin importar que su nivel de participación sea alto o bajo en el desarrollo turístico (Nguyen et al., 2019). Teniendo en cuenta, que ninguna organización o individuo puede ejercer control directo sobre el proceso de desarrollo

del destino (Jamal y Getz, 1995; Hardy y Pearson, 2018) o que puede influir en las acciones de las organizaciones relacionadas con el turismo, como gobierno, agencias, empresas o asociaciones (Marzuki y Hay, 2014).

La gestión de destinos tiene entre sus principales objetivos mejorar la calidad de vida de la población de acogida y que el turista tenga una experiencia que beneficie a la mismas. En base a esto las partes interesadas “evalúan el destino y su gestión, lo analizan como una combinación de atributos tanto tangibles como intangibles” (Bornhorst et al., 2010, p. 558), lo que se conoce como gestión activa del destino (Pulido, 2005).

Las partes interesadas se caracterizan por compartir un interés común o participación en un tema en particular o sistema. Pueden pertenecer a cualquier nivel, regional, local o nacional (Grimble y Wellard, 1997; Brugha y Varvasovsky, 2000). Reclaman propiedad, derechos e intereses (Clarkson, 1995), por su posición tienen o podrían tener una activa o pasiva influencia sobre la toma de decisiones y la implementación de procesos (Brugha y Varvasovsky, 2000; De Gooyert et al., 2017; Pulido-Fernández, 2010; Robson y Robson, 1996), proyectos o programas (Britain, 1995). Su relación y empoderamiento se basa en la comunicación (Billgren y Holmén, 2008) y el nivel de influencia de otras partes interesadas (Nguyen et al., 2019).

No existe un límite entre quiénes son o no son partes interesadas en un lugar, tiempo o situación, carecen de homogenización, no poseen el mismo acceso a los recursos y oportunidades para participar en las actividades de toma de decisiones. Las partes interesadas son dinámicas, cambian con el tiempo (Elias y Cavana, 2000), por tanto, su análisis debe incluir dimensiones dinámicas que describan patrones y mecanismos del aumento o disminución de las partes interesadas a lo largo del tiempo (Buanes et al., 2004).

La participación de la comunidad debe ser también dinámica y activa para que la planificación y el desarrollo del turismo se ajusten a medida que cambian las percepciones económicas, sociales y ambientales dentro de la comunidad (Jamal y Getz, 1995). El enlace y cooperación es esencial para la actividad turística, puede reducir conflictos, ofrecer legitimidad a una iniciativa y construir sobre sus conocimientos y capacidades. Teniendo a todas las partes informadas y aportando beneficios a largo plazo (Marzuki y Hay, 2014).

Nguyen et al. (2019), se refieren a tres aspectos básicos a la hora de analizar las partes interesadas: (1) actitudes, perspectivas y participación de los interesados; (2) relación de los *stakeholders* con la organización y los destinos con interacciones como la cooperación y (3) participación en política y planificación. Los enfoca como un proceso de comportamiento planificado, dado que las perspectivas de las partes interesadas (actitud, conciencia e interacción) se ven como la base para su participación en el desarrollo turístico, pudiendo influir sus perspectivas y actitudes.

Para Freeman y McVea (2001), las relaciones de las partes interesadas se pueden “crear e influir” lo importante es entender sus objetivos y sus relaciones e integrarlas dentro de la gestión y la planificación. Por su parte Jones (1995), considera que una característica de las relaciones entre las partes interesadas debe basarse en la “confianza y cooperación”. Su análisis se enfoca hacia el campo empresarial, pero son características importantes para

cualquier vínculo o relación entre las partes interesadas que traerá como beneficio una mayor competitividad.

De acuerdo a Byrd (2007) se puede buscar que todas las partes interesadas específicas se capaciten para la toma de decisiones, mientras que su actividad sea evaluada para no poner en peligro los objetivos de la gestión del destino y la mejora del rendimiento a través de las sinergias de las partes interesadas (Hunjet et al., 2019; Albats et al., 2020).

El capital social representa “la capacidad de los actores para obtener beneficios en virtud de la pertenencia a redes u otras estructuras sociales” (Portes, 1998, p. 6) y parte de esa dinámica es la obtención de beneficios o, como lo consideran Macbeth et al. (2004) un banco de recursos acumulados y a los que pueden recurrir los miembros de una comunidad. Las partes interesadas constituyen el capital social de la actividad turística de un territorio y sus características y dinámica llevan a que esta interacción y participación se enmarque en conductas y relaciones sociales (capital social estructural) y, en algunos casos, estas conductas se conforman en base a un vínculo, valores y creencias (capital social cognitivo) (Arriagada et al., 2004, p. 15).

Esta dinámica social se caracteriza por una participación de las partes interesadas en base a los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Para Mitchell et al. (1997) el atributo de poder se presenta cuando se cuenta con medios “coercitivos, utilitario y normativos” que le llevan a imponer su voluntad, teniendo en cuenta que estos no son estables, mientras que la legitimidad es el atributo que se fundamenta en una relación apegada a las normas y la urgencia de los interesados se basa en una respuesta oportuna a los reclamos de los interesados.

La inclusión-exclusión de los grupos de interés es un tema muy importante y altamente político, en el que prevalecen intereses, poderes, preferencias y valores sociales (Buanes et al., 2004). Las políticas, programas o proyectos tienen diferentes efectos en una variedad de actores de acuerdo a sus intereses, se busca, además, aumentar su comprensión e influir en ellos, ya sea en una situación particular o tratando de cuantificar la ganancia y pérdida de las partes interesadas, lo que sigue siendo un proceso de planificación de arriba hacia abajo (Gass et al., 1997). Es particularmente útil resaltar los desafíos que deben afrontarse para cambiar el comportamiento de gestión del conocimiento, desarrollar capacidades y abordar problemas (Baggio y Cooper, 2010).

Son varias las teorías relacionadas con las partes interesadas: la instrumental, que busca satisfacer sus intereses; la moral, que se enfoca en sus valores intrínsecos; la teoría de la compensación, que se centra en apoyar una compensación entre los intereses de las partes interesadas (De Gooyert et al., 2017), y la teoría de gestión de red de las partes interesadas, que incluye “múltiples” relaciones, no solo responde a un grupo, sino a varios grupos de interesados que pueden conformar una red (Yang y Bentley, 2017). Por otra parte, la equidad busca que todos los intereses de las partes interesadas sean tomados en cuenta.

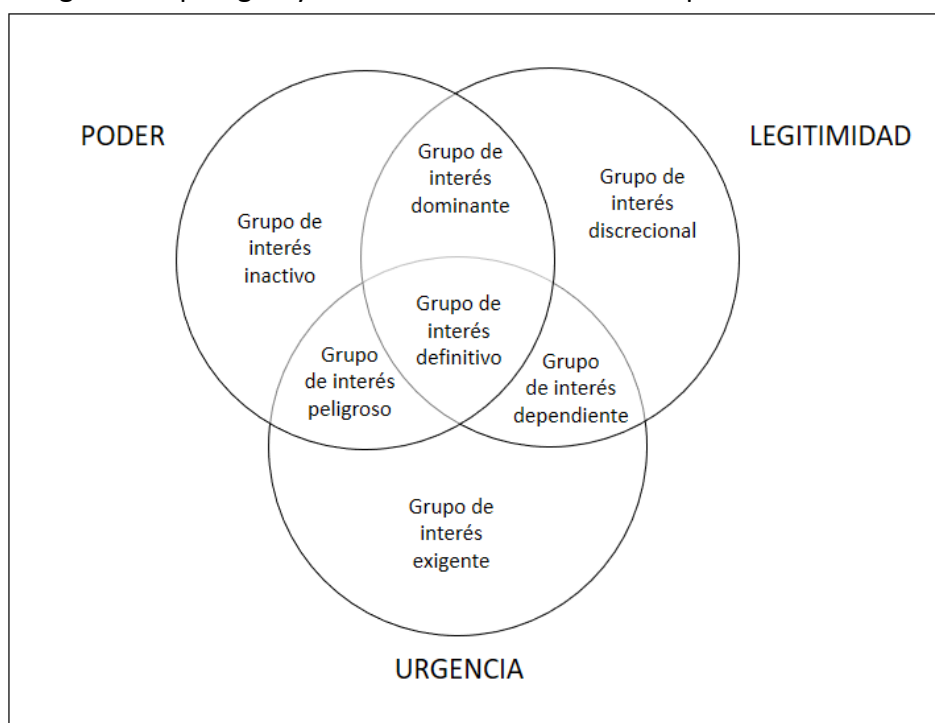
La metodología de Mitchell et al. (1997) parte de un conocimiento y análisis de todas las teorías citadas, en las que, en algunos casos, sus análisis han sido únicamente teóricos. Mitchell et al. (1997) van más allá y asientan estas teorías en una metodología aplicada que permite identificar a las partes interesadas y dotar a los gestores y administradores de una

herramienta que permita un conocimiento más certero de los distintos grupos con los que se deben relacionar.

Mitchell et al. (1997) proponen que los tipos de partes interesadas se puedan identificar por su posesión o la posesión atribuida de uno, dos o los tres atributos siguientes: (1) el poder de la parte interesada para influir en otros actores, en el grupo o en la toma de decisiones; (2) la legitimidad de la relación de la parte interesada si consta de una formalidad o no, y (3) la urgencia del reclamo de los interesados. Esta metodología produce una tipología integral de los interesados basada en el supuesto normativo de que estas variables definen su campo como entidades a las que sus directivos deben prestar atención.

Los atributos propuestos por Mitchell et al. (1997) plantean niveles de relación dependiendo del número de atributos que pueden llegar a poseer lo que da como resultado siete grupos (tres con un solo atributo, conocido como “latente”, tres con dos atributos “interesados” y uno con los tres atributos “definitivos”). Se representa en la Figura 1.

Figura 1. Tipologías y niveles de relación entre las partes interesadas



Fuente: Elaboración propia en base a Mitchell et al. (1997).

En la Figura 1 se resumen gráficamente los diferentes grupos de actores a que da lugar la aplicación de la metodología de Mitchell et al. (1997). El grupo de interés “definitivo” es importante y posee los tres atributos de poder, legitimidad y urgencia. El grupo de interés “dominante” posee los atributos de poder y legitimidad, son influyentes y cuentan con alguna formalidad que reconoce su relación importante, merecen atención. El grupo de interés “dependiente” carece de poder, tiene legitimidad y urgencia, pero depende de otras partes interesadas. El grupo de interés “peligroso” tiene poder y urgencia; al no ser legítimo, puede ser peligroso para las relaciones como para otros actores claves. El grupo de interés “inactivo” posee poder, impone su voluntad, pero, al no tener legitimidad ni urgencia, su poder no es



utilizado. El grupo de interés “discrecional” posee el atributo de legitimidad, pero carece de poder y urgencia, no hay un interés por participar en las relaciones. El grupo de interés “exigente” posee el atributo de urgencia, está presente y puede molestar, pero no son actores peligrosos.

Siguiendo las principales conclusiones de la literatura analizada, especialmente de Mitchell et al. (1997) y de acuerdo con el objetivo que guía esta investigación, se han planteado las siguientes hipótesis:

1. Las partes interesadas de un destino turístico pueden ser caracterizadas y clasificadas en relación a su nivel de participación en la actividad turística.
2. Es posible analizar el desarrollo turístico de un territorio a partir de la identificación de las partes interesadas en base a los atributos de poder, legitimidad y urgencia.
3. El nivel de participación de las partes interesadas influye en el grado de desarrollo turístico de un territorio.

### III. CASO DE ESTUDIO

Ecuador se encuentra al sur del continente americano, atravesado por la línea ecuatorial, que lo divide en hemisferio norte y hemisferio sur, así como también por la cordillera de los Andes, lo que ha permitido la división del Ecuador continental en cuatro regiones: costa, sierra, oriente, con características culturales y ecosistemas naturales importantes, y la cuarta región insular, que corresponde al archipiélago de Galápagos y la plataforma marina (De Desarrollo, Programación y Ejecución, 2017), que presenta características geográficas y naturales únicas en el mundo.

Ecuador es un destino turístico emergente con un gran potencial de desarrollo. La actividad turística en este país se inicia a finales de los años cincuenta como una iniciativa promocionada por el gobierno central con el objetivo de dar a conocer el país a nivel internacional enfocado en mercados como Estados Unidos y promocionando a los pueblos indígenas del norte del país, tomando en cuenta al turismo internacional como un instrumento de desarrollo (Prieto, 2011).

El turismo se considera ahora una actividad importante para el desarrollo económico del país. Según el Ministerio de Turismo a través del Visualizador de Información Turística del Ecuador en 2021 la aportación del turismo al PIB fue del 1,3%, ocupando el cuarto lugar en exportaciones no petroleras. En 2022, presentó un aporte de divisas de 480 millones de dólares y la llegada de extranjeros de 1.213.829 (Ministerio de Turismo, 2023).

Actualmente, la política turística en Ecuador se enmarca dentro del “Plan de creación de oportunidades 2021-2025”, propuesto por el gobierno actual, centrándose en políticas como “el fomento del turismo doméstico, receptivo y sostenible a partir de la promoción, consolidación y diversificación de los productos y destinos del Ecuador, tanto a nivel nacional como internacional” (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, p. 52).

La visión del Ministerio de Turismo, como el máximo ente público responsable de la administración a nivel macro, se enfoca en el modelo de planificación nacional y trabaja para que la actividad turística sea el eje fundamental del cambio de la matriz productiva. El

gobierno nacional apuesta por el turismo para que, en corto tiempo, se convierta en la primera actividad que genere ingresos no petroleros al país, lo que lleva al cumplimiento de objetivos mediante una estructura que le permite atender con eficiencia y coordinación adecuada la oferta y la demanda turística, cuyo accionar se basa en ejes estratégicos: Protección del usuario de servicios turísticos; Destinos, productos y calidad; Conectividad; Fomento al emprendimiento e inversión; Mercadeo y Promoción y Eficiencia Institucional (Ministerio de Turismo, 2023).

El turismo es considerado un instrumento de desarrollo y un factor para la mejora de la calidad de vida. Es una actividad económica que genera varios beneficios (oportunidad de empleo, diversificación de la economía, mayores ingresos y entrada de divisas) (Álvarez, 2014, p. 91). Por tanto, es importante considerar que la actividad turística se desarrolla en un territorio y que tiene en cuenta elementos y aspectos relacionados con la gestión, infraestructura, servicios turísticos y recursos turísticos, a través de los cuales se puede determinar el nivel de desarrollo turístico. De ahí la importancia de que cada destino conozca los factores que permiten su grado de desarrollo turístico, así como también los que lo limitan. Este análisis se desarrolla en base a un conjunto de indicadores que analizan los distintos elementos del territorio, obteniendo como resultado un nivel de desarrollo turístico.

A priori, el desarrollo turístico de Ecuador parece muy desigual. Sin duda, su principal atractivo turístico son las islas Galápagos, sin embargo, cuenta con otros atractivos que se reflejan en ciudades con rasgos coloniales que han merecido el título de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, así también posee un variedad de volcanes que se encuentran en la sierra central y norte y ciudades que son el núcleo de la economía y muchas de ellas presentan también sitios ligados a la naturaleza, etc., que se convierten en destinos emergentes con un gran potencial turístico, pero también con grandes carencias para su desarrollo óptimo.

Este estudio busca analizar las partes interesadas, aplicando la metodología de Mitchell et al. (1997) en las ciudades de Ecuador, para ello se han escogido cuatro ciudades significativas por ser las capitales de provincia, en consecuencia, los centros administrativos principales de cada una que en muchas ocasiones son el centro neurálgico para conocer los atractivos turísticos de sus zonas de influencia.

Todas las capitales de provincia de Ecuador (en total, veinticuatro) fueron analizadas mediante un sistema de indicadores y diferentes índices compuestos obtenidos en base a la información disponible sobre cuatro aspectos básicos (la gestión, la infraestructura, los servicios turísticos y los recursos turísticos) que permitieron medir su grado de desarrollo turístico y posteriormente clasificar las ciudades analizadas en función de este grado de desarrollo, teniendo como resultado cuatro grupos de ciudades mediante un análisis clúster. Como resultado de este estudio previo, se obtuvieron cuatro grupos de ciudades: las que conforman el grupo 1 presentan un desarrollo turístico importante, por tanto, son las mejor posicionadas turísticamente; las que forman parte del grupo 2 cuentan con un nivel de desarrollo medio; las del grupo 3 tienen un nivel de desarrollo bajo y las del grupo 4 presentan un nivel de desarrollo débil.

Para la presente investigación se escogió una ciudad por cada grupo. Cuenca pertenece al primer grupo de ciudades con factores de desarrollo importante. Loja pertenece al segundo



grupo de ciudades, que presentan un desarrollo turístico medio. Santa Elena pertenece al grupo de ciudades con un desarrollo débil. Zamora pertenece al grupo de ciudades con un desarrollo turístico bajo. Ello se confirmó con la obtención de un índice de gestión diferente para cada una de las cuatro ciudades consideradas a su vez destinos emergentes.

Cuenca y Loja dentro de sus características presentan una geografía similar, al encontrarse en la región de la sierra sur, mientras que Santa Elena se encuentra en la región de la costa y Zamora en la región oriental. Las cuatro ciudades son capitales de provincia lo que les convierte en centros administrativos importantes. Poseen importantes recursos naturales (bosques y áreas naturales protegidas) y culturales (como el caso de Cuenca, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad) y grupos étnicos con una mayor presencia en Zamora. Igualmente cuentan con costumbres y tradiciones ligadas al turismo religioso principalmente en la ciudad de Loja.

#### IV. METODOLOGÍA

La Teoría de las Partes Interesadas se centra en conocer o reconocer quienes son los actores en un determinado proyecto, organización o territorio. Autores como Clarkson (1995), clasifican a los *stakeholders* en primarios o esenciales y secundarios o no imprescindibles para la organización por su importancia o influencia en un proyecto (Grimble y Wellard, 1997; Brugha y Varvasovsky, 2000; Wayne, 2012; Britain, 1995; Marzuki y Hay, 2014; Hunjet et al., 2019; Baggio y Cooper, 2010). Otros autores hacen referencia a actores internos y externos (Gass et al., 1997), también como partes interesadas clave (Britain, 1995; Brugha y Varvasovsky, 2000; Jamal y Getz, 1995; Baggio y Cooper, 2010) o redes conformadas por partes interesadas u organizaciones (Nguyen et al., 2019). Estas variables se aplican también en la evaluación de actores y organizaciones dentro del desarrollo turístico (Nguyen et al., 2019).

Las etapas de aplicación de la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997), en las ciudades propuestas como caso de estudio son las que se recogen a continuación.

##### *Etapas 1. Dinámica de la administración y gestión de la actividad turística en el Ecuador.*

Es importante para este análisis entender la dinámica de la administración y gestión de la actividad turística en Ecuador. Esta se encuentra gestionada por el Ministerio de Turismo (MINTUR) como ente regulador de la política turística. Mediante un proceso de descentralización con el objetivo de organizar las instituciones se facultó a los gobiernos autónomos descentralizados municipales la planificación, regulación, control y gestión cantonal de las actividades turísticas bajo la coordinación del MINTUR, representado en sus diferentes administraciones zonales (Resolución No. 001-CNC- de 2016 [Consejo Nacional de Competencias]. Facultades a Gobiernos Autónomos Desarrollo de Actividades Turísticas. 23 de marzo de 2016).

## Etapa 2. Identificación de las partes interesadas de las ciudades

Para el desarrollo de esta etapa se elaboró un cuestionario con base en el modelo de administración y gestión de la actividad turística de las ciudades. Se estructuró en base a cuatro aspectos: 1) caracterizar las partes interesadas, 2) conocer los aspectos positivos y negativos que identificaban las partes interesadas sobre la actividad turística en cada ciudad, 3) conocer el nivel de influencia de cada *stakeholder* dentro de la actividad turística y 4) identificar el nivel de relación con otros actores.

El cuestionario fue avalado por un grupo de expertos conformado por: tres profesores de universidad, dos consultores turísticos y dos gestores públicos, todos ellos con una importante trayectoria de investigación en el análisis de los grupos de interés y el capital social, y la aplicación de la metodología en varios estudios. Tras la aplicación del cuestionario basado en la definición de Mitchell et al. (1997), en el que se conceptualiza el poder, legitimidad y urgencia, se elaboraron las preguntas que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de cuestionario

Poder	El atributo de poder se analizó mediante las preguntas relacionadas con la influencia en el desarrollo turístico de la ciudad, si este desarrollo influye en las partes interesadas y si cuentan con suficiente poder para influir en otras partes interesadas, así como la identificación de actores privados o públicos que consideren que influyen en el desarrollo turístico de la ciudad.
Legitimidad	El atributo de legitimidad se analizó con base en la importancia de la participación legítima en la toma de decisiones del desarrollo turístico. La importancia de que las partes interesadas cuentan con este atributo y, desde su punto de vista, que los otros actores cuenten con la legitimidad. Y, dentro de este grupo los actores, que son reconocidos como legítimos para influir en la toma de decisiones.
Urgencia	El atributo de urgencia fue analizado desde el punto de vista de los problemas y reclamos que tienen las partes interesadas, si estos son tomados en cuenta y si hay aceptación en las decisiones que toma el sector.

Elaboración propia

Se procedió a una entrevista con cada uno de los actores que forman parte de la actividad turística de las ciudades objeto de estudio, y que fueron previamente identificados a través de los actores claves del sector público (municipios, ministerios, gobiernos provinciales, gobernaciones, oficinas de información turística) y privados (gremios, asociaciones, operadores turísticos, hoteleros, restaurantes, transporte turístico, guías) de la actividad turística de cada ciudad. Mediante la aplicación de la herramienta de bola de nieve se obtuvo un segundo listado de actores que fueron también entrevistados considerando su límite cuando los actores eran repetidamente nombrados. La aplicación de la entrevista inició en noviembre de 2020 y duró hasta agosto de 2021 (10 meses). Debido a que este proceso se

desarrolló en la pandemia ocasionada por el virus de Covid-19, se optó por la utilización de la herramienta digital Zoom para realizar las entrevistas.

### *Etapa 3. Análisis de los atributos de las partes interesadas en base a la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997)*

Esta tercera etapa consistió en el análisis de los atributos de las partes interesadas utilizando la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997) y que se obtuvieron mediante el cuestionario específico para la medición de los atributos (detallado en la etapa 2). Las respuestas fueron obtenidas mediante una escala de Likert del uno al siete, siendo uno totalmente en desacuerdo y siete totalmente de acuerdo. Para la clasificación de las partes interesadas en uno u otro grupo, se calculó la media aritmética de todas las respuestas.

## **V. RESULTADOS**

Se recogen en este apartado los resultados del análisis realizado siguiendo la metodología de Mitchell et al. (1997). Se ha podido observar que las ciudades objeto de estudio presentan, en algunos casos, un mayor o menor número de actores en todos los tipos *de stakeholders* propuestos. Sin embargo, esta investigación sigue lo expuesto por Pulido-Fernández (2010), según el cual los actores importantes son los que cuentan con dos o más atributos para su participación en la toma de decisiones de los destinos turísticos. Por tanto, esta investigación se centrará en estos grupos.

Señalar que el grupo que prima en todos los niveles de relación son las empresas del sector privado (servicios turísticos), con una mayor participación de los servicios de restauración y hospedaje en todos los niveles y ciudades. Mientras que los actores culturales y académicos son escasos y, en algunos niveles, inexistentes.

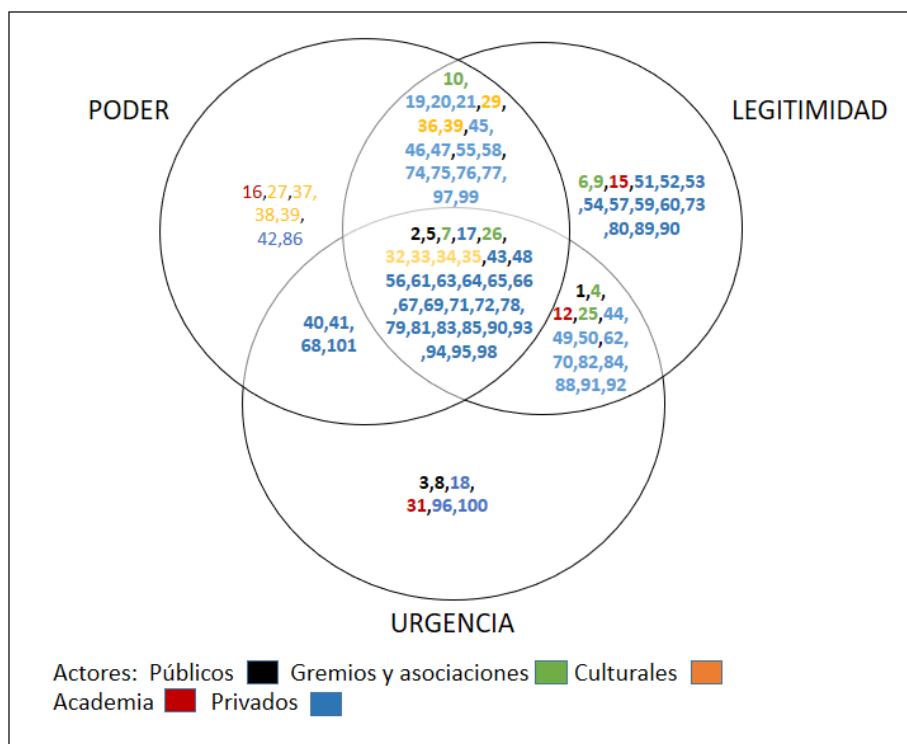
El grupo “definitivo” es el que mayor número de actores presenta, con un porcentaje mayor del sector privado en comparación con los otros grupos. El sector público y los gremios también presentan un porcentaje mayor en comparación con los otros grupos de interés. El grupo “dominante” se muestra con un porcentaje alto únicamente en el sector privado, y bajos en los otros tipos de actores. El grupo “dependiente” muestra un porcentaje bajo en actores privados, y mucho menor en gremios y públicos. Los actores que componen del grupo “peligroso” muestran un porcentaje muy bajo en los dos tipos de actores que se incluyen (privados y públicos).

La Figura 2 y el Anexo 1 resumen los resultados obtenidos en el análisis de las partes interesadas en el desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca. Se puede ver que en Cuenca existen actores conformando todos los niveles de relación.

En el grupo de interés “definitivo” se observa una mayor participación del sector privado, con empresas de servicios turísticos: transporte (actores 43, 48), operadores (actor 17), restaurantes (actores 78, 79, 81, 82, 85, 90, 93, 94, 95, 98) y los hoteles (actores 56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72). Por otra parte, el sector cultural público presenta una representación significativa (actores 32, 33, 34, 35), el sector público incluye solo dos integrantes de 0,62% (actores 2 y 5). Sobresale como un actor público importante la Fundación

de Turismo, que tiene atribuida la competencia de gestión de la actividad turística de la ciudad. Los gremios cuentan con una representación menos (actores 7 y 26), la Corporación de Guías y la Asociación de Bares y Restaurantes-ABRE, respectivamente, con una participación directa dentro de la actividad en los últimos años, relacionada con aspectos legales que regulan su actividad, así como el interés en la recuperación del sector turístico principalmente en este tiempo de pandemia.

Figura 2. Mapa de las partes interesadas de Cuenca



Elaboración propia

El segundo grupo de actores son los de interés “dominante”, que poseen solo los atributos de poder y legitimidad, son actores influyentes y cuentan con alguna formalidad que reconoce su relación importante y merecen atención. Dentro de este grupo se encuentran los gremios (actor 10). También el sector privado, que está conformado por operadores (actores 19, 20, 21), guías (actores 45 y 46), transporte (actor 47), hoteles (actores 55, 58, 74, 75) y restaurantes (actores 76, 77, 97, 99). El sector cultural está conformado por los actores 29 y 36, este último representa al Centro Interamericano de Artes Populares (CIDAP), que se caracteriza por desarrollar un trabajo importante con los grupos artesanales.

El grupo de interés “dependiente” está integrado por actores que carecen de poder, tienen legitimidad y urgencia. Por tanto, dependen de otras partes interesadas para el desarrollo de sus acciones. Está formado por un actor del sector público (actor 1). Se trata del Ministerio de Turismo, que, a pesar de tener legitimidad y urgencia, no cuenta con el suficiente poder dentro de la actividad turística de la ciudad, debido al modelo de gestión administrativa del turismo en el país y a otros aspectos de organización institucional. Respecto a los gremios, se trata de los actores (4 y 25), destacando la Cámara de Turismo, que posee legitimidad y urgencia, pero no cuenta con el poder suficiente, debido a que, desde 2008, los

prestadores de servicios turísticos no tienen la obligación de afiliarse a un gremio para ejercer la actividad turística, lo que ha provocado no solo la falta de interés por estos gremios, sino la desafiliación de los actores en los últimos años. En el caso de la ciudad de Cuenca, este gremio no ha tenido una mayor participación y protagonismo dentro de la actividad. El sector privado está conformado por los siguientes actores: guía (actor 44), transporte (actores 49 y 50), hoteles (actores 62, 70) y restaurantes (actores 82, 84, 88, 91, 92). Finalmente, el sector académico, está conformado por un solo representante (actor 12).

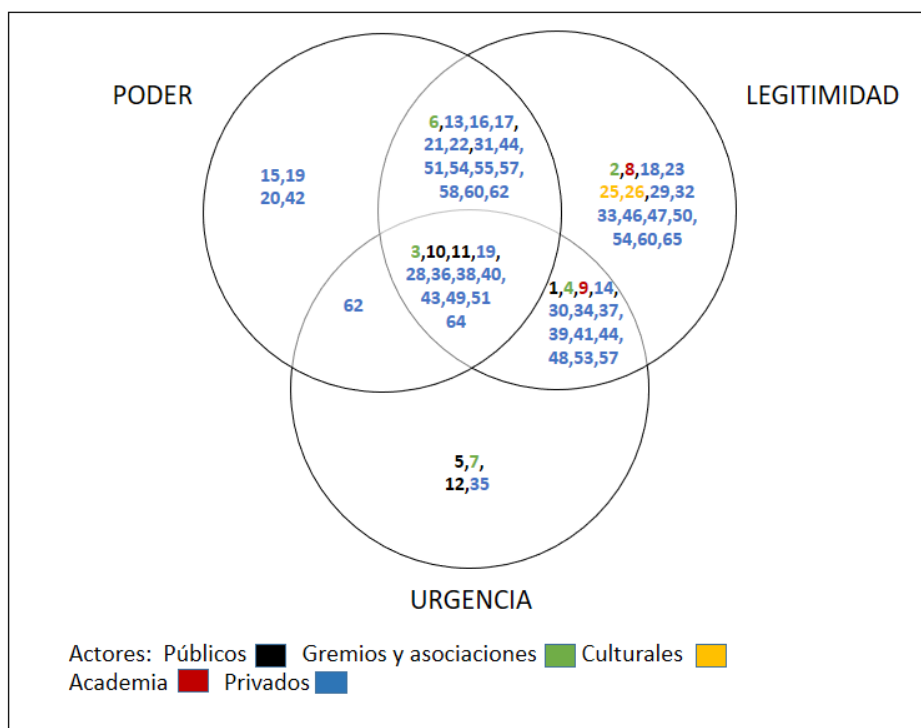
Los actores que forman parte del grupo de interés “peligroso” tienen poder y urgencia, pero, al no ser legítimos, pueden ser peligrosos para las relaciones y para otros actores clave. Destaca del sector privado, formado por guías (actores 40 y 41), hotel (actor 68) y restaurante (actor 101), que tienen una importante participación dentro del sector turístico de la ciudad.

La Figura 3 y el Anexo 2, recogen los resultados obtenidos en el análisis de las partes interesadas en el desarrollo turístico de la ciudad de Loja. Esta ciudad presenta tres grupos importantes. El grupo de interés “dominante”, que posee los atributos de poder y legitimidad, por lo que son actores influyentes y cuentan con alguna formalidad que reconoce su relación importante. Dentro de este grupo se encuentran el gremio (actor 6) y el sector privado, que está conformado por los operadores (actores 13, 16, 17), guías (actores 21, 22), hoteles (actor 31) y restaurantes (actores 44, 51, 54, 55, 57, 58, 60, 62).

El grupo de interés “definitivo”, a pesar de que es el más importante, por contar con los tres atributos, en número de actores es menor que el grupo anterior. Los actores que lo conforman son el gremio (actor 3), que es la Asociación Hotelera, sin un mayor protagonismo, a pesar de que cuenta con las tres características. También forman parte de este grupo el sector público (actores 10 y 11), destacando la Unidad Municipal de Turismo, que tiene la competencia de la gestión de la actividad turística en la ciudad. Y el sector privado, en el que destacan los operadores (actor 19), los hoteles (actores 28, 36, 38, 40, 43) y los restaurantes (actores 49, 51, 64).

El grupo de interés “dependiente” carece de poder, pero tiene legitimidad y urgencia. Por tanto, depende de otras partes interesadas. El sector público está representado en este grupo por el (actor 1). Se trata del Ministerio de Turismo, que cuenta con legitimidad y urgencia, pero no posee el poder suficiente para la toma de decisiones, como ya se explicó en el caso de Cuenca. Los gremios están representados en esta ocasión por el (actor 4), la Cámara de Turismo, que tiene muy poca participación. La academia está representada por el (actor 9). Y el sector privado está conformado por operadores (actor 14), hoteles (actores 30, 34, 37, 39, 41) y restaurantes (actores 44, 48, 53 y 57).

Figura 3. Mapa de las partes interesadas de Loja



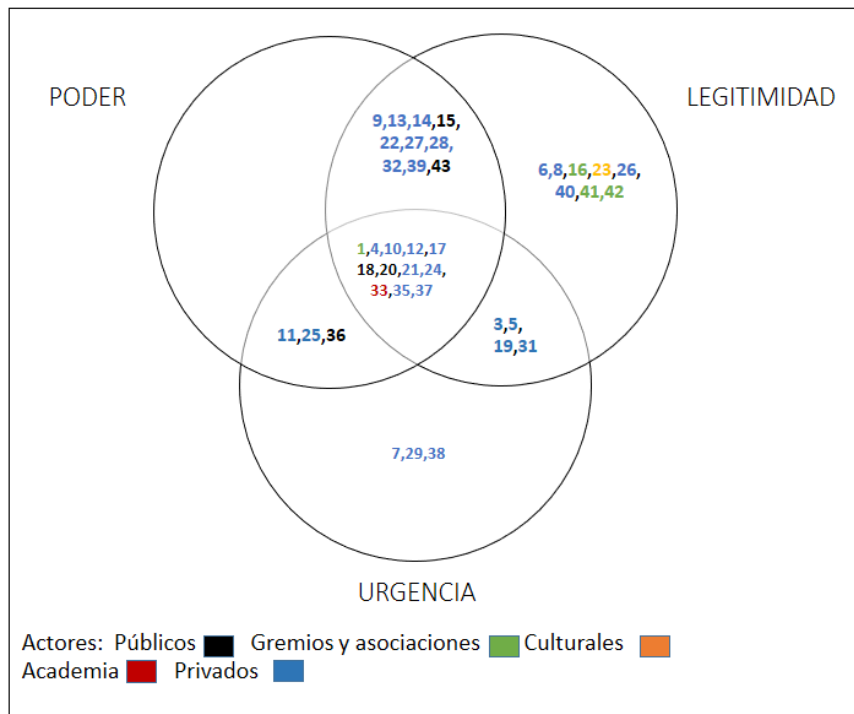
Elaboración propia

La Figura 4 y el Anexo 3 recogen los resultados obtenidos en el análisis de las partes interesadas en el desarrollo turístico de la ciudad de Santa Elena. En este destino turístico, el grupo de interés “definitivo” está conformado por partes interesadas que cuentan con los tres atributos. Están representados en este grupo los gremios (actor 1), en concreto la Cámara de Turismo, que, aunque no cuenta con el apoyo mayoritario de los otros actores, ha mostrado interés por participar en la actividad turística). También el sector privado, conformado por los hoteles (actores 4, 10, 12, 17, 18, 20, 21, 24, 35, 37). El sector académico está representado por el (actor 33). Y el sector público por los (actores 18 y 20), es decir, la Empresa Municipal y el Ministerio de Turismo, que muestran una relación importante entre ellos.

El grupo de interés “dominante” dispone de los atributos de poder y legitimidad, pero es influyente y cuenta con alguna formalidad que reconoce su relación importante. Lo forman los actores privados: los hoteles (actores 9, 13, 14, 22, 27, 28, 32, 39) y los gremios (actor 16, Asociación de Turismo de Olón). También aparece el sector público, conformado por los (actores 15 y 43), sin un mayor protagonismo.



Figura 4. Mapa de las partes interesadas de Santa Elena



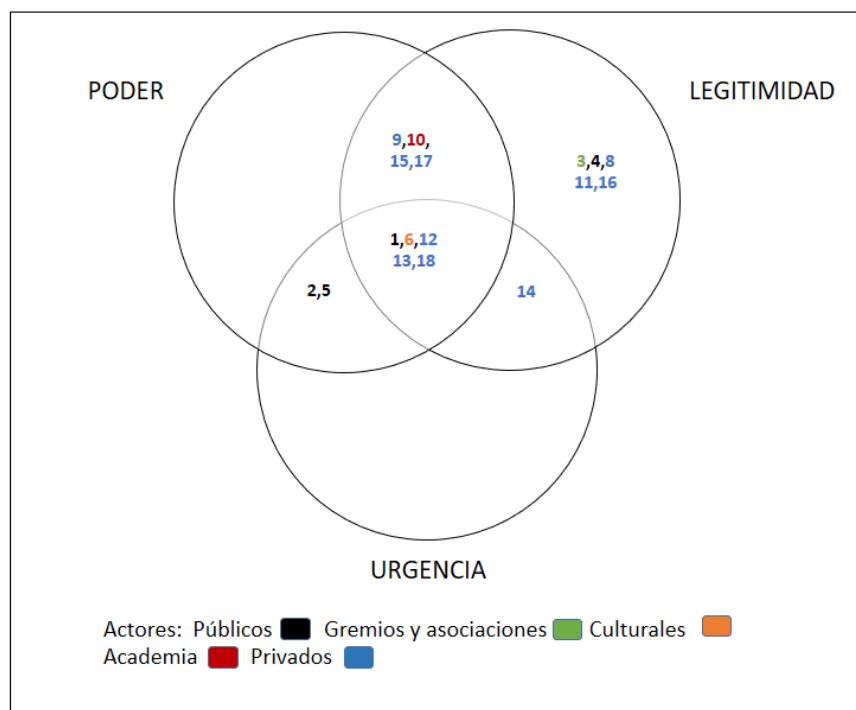
Elaboración propia

El grupo de interés “dependiente” carece de poder, pero tiene legitimidad y urgencia. Depende de otras partes interesadas. Lo conforman actores únicamente del sector privado, destacando los hoteles (actores 3, 5, 19, 31).

El grupo de interés “peligroso” tiene poder y urgencia. Está formado por un actor del sector público (actor 36), que representa al Gobierno Provincial de Santa Elena; no cuentan con legitimidad en la participación de la actividad turística, pero sí ha logrado relacionarse con otros actores y apoya la actividad turística desde sus competencias respectivas. También aparecen aquí actores del sector privado (hoteles: actores 11 y 25).

Finalmente, la Figura 5 y el Anexo 4 exhiben los resultados obtenidos en el análisis de las partes interesadas en el desarrollo turístico de la ciudad de Zamora. La ciudad de Zamora presenta un grupo de interés “definitivo” con los tres atributos, formado por un actor del sector público (actor 1), otro del sector cultural (actor 6) y varios más del sector privado (actores 12, 13 y 18). El Centro de Interpretación Cultural Shuar tiene importancia no solo por su trabajo con los grupos étnicos de la zona, sino porque tiene una relevancia cultural.

Figura 5. Mapa de las partes interesadas de Zamora



Elaboración propia

El grupo de interés “dominante” posee los atributos de poder y legitimidad. Se trata de actores influyentes y cuentan con alguna formalidad que reconoce su relación importante y que merecen atención. Está conformado por los actores del sector privado: operadores (actor 9) y restaurantes (actores 15 y 17). Dentro del grupo de interés “dependiente” destaca el sector privado, representado por un hotel (actor 14), que, al estar dentro de este grupo, no cuenta con poder, pero sí tiene la legitimidad suficiente para hacer conocer sus reclamos.

Los actores que conforman el grupo de interés “peligroso” tienen poder y urgencia. Está formado por dos actores del sector público, el actor 2, que es el propio gestor municipal, sin una participación importante, a pesar de que tiene la competencia de la actividad turística de la ciudad; y el (actor 5), el Parque Nacional Podocarpus, que no tiene potestad para participar en la toma de decisiones, pero tiene el alcance de imponer su poder, principalmente en la protección del área natural por el desarrollo de la actividad turística.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la presente investigación, se ha planteado como primera hipótesis que las partes interesadas de un destino turístico pueden ser caracterizadas y clasificadas en relación a su nivel de participación en la actividad turística. Según Billgren y Holmén (2008), aunque todos los actores de un territorio son partes interesadas, en la práctica no todos son reconocidos como tales. Se puede ver que, en las ciudades analizadas en esta investigación, este aspecto influye en sus partes interesadas y, por ende, en el desarrollo de la actividad, debido a que no todos los actores turísticos participan en las actividades turísticas. En este mismo contexto, y según Nguyen et al. (2019), se caracteriza al destino como un "sistema abierto", con múltiples

actores interdependientes, en el que las acciones de un actor impactan en el resto de los actores de la comunidad o en los logros del desarrollo sostenible, sin importar que su nivel de participación sea alto o bajo en el desarrollo turístico.

Las partes interesadas de las ciudades de Cuenca, Loja, Zamora y Santa Elena se conforman, de acuerdo con Jones (1995), en grupos de actores que, en algunos casos, forman parte de grupos, organizaciones y de instituciones (como ya demostraron en sus estudios (Gass et al., 1997 y Pulido-Fernández, 2010). Además, si se tiene en cuenta que cada ciudad, según sus características, presenta un número mayor o menor de actores, no todos se encuentran dentro de los distintos niveles de relación y, como señalan Grimble y Wellard (1997) y Brugha y Varvasovsky (2000) formando parte de un interés común.

La segunda hipótesis planteada que es posible analizar el desarrollo turístico de un territorio a partir de la identificación de las partes interesadas en base a los atributos de poder, legitimidad y urgencia. En esta investigación ha sido posible identificar a las partes interesadas en base a los atributos analizados en la metodología de Mitchell et al. (1997). Se han identificado actores que, a su vez, conforman grupos de distintos niveles de participación, de acuerdo a la presencia de uno, dos o tres atributos, lo que, además, se verifica con una participación mayor, menor o nula dentro de la actividad turística de las ciudades objeto de estudio.

La tercera hipótesis planteada hace referencia a que el nivel de participación de las partes interesadas influye en el grado de desarrollo turístico de un territorio. Según Álvarez (2014), el turismo es una actividad económica que genera beneficios. Por tanto, es importante considerar que la actividad turística se desarrolla en un territorio y que tiene en cuenta elementos y aspectos relacionados con la gestión, infraestructura, servicios turísticos y recursos turísticos, a través de los cuales se puede determinar el nivel de desarrollo turístico. En consecuencia, la identificación y nivel de participación de las partes interesadas dentro de un destino o territorio se convierten en un componente importante, que puede influenciar la dinámica turística de un territorio.

Por tanto, se ha podido determinar que la ciudad de Cuenca, con un índice de desarrollo turístico importante, también presenta un importante nivel de participación de las partes interesadas. Por su parte, la ciudad de Loja, con un índice de desarrollo turístico medio-alto, también presenta una participación a nivel medio de sus partes interesadas. Santa Elena, que presenta un índice de desarrollo turístico débil, también un nivel de participación débil. Y, en el caso de Zamora, que presenta un nivel de desarrollo turístico muy bajo, es reflejando en el nivel de participación de sus partes interesadas, también muy bajo. En consecuencia, a través de la investigación realizada, se ha podido verificar la tercera hipótesis planteada en este trabajo.

Conocer el poder que ejercen, la legitimidad con la que participan y su percepción en relación a la respuesta inmediata de sus reclamos, puede ser un factor clave para el desarrollo turístico de un territorio. De acuerdo con Grimble y Wellard (1997), las partes interesadas forman parte del proceso para la comprensión y la evaluación de impactos e intereses de sistemas como el turístico.

En Cuenca, que es la ciudad con un mayor nivel de desarrollo turístico en comparación con las demás ciudades analizadas, la participación de las partes interesadas es también mayor, además de contar con mayor poder, buscan influir en otros actores y elevan reclamos sobre los problemas del sector. Se puede ver un mayor protagonismo del sector público de la ciudad y, en cierta forma, una articulación que ha permitido que el nivel de desarrollo sea mayor.

En el caso de Loja, que es una ciudad de un nivel medio-alto en su desarrollo turístico, se puede ver que la participación de la mayoría de las partes interesadas, especialmente las dominantes, les permite influir en la actividad turística de la ciudad, pero no forman parte activa de la misma, lo que afecta a su nivel de desarrollo turístico.

En el caso de Santa Elena, su entorno es disperso. Podría decirse que no es una ciudad netamente turística, sino una ciudad de paso a otros sitios turísticos, por lo que su actividad se refleja en un trabajo más específico con grupos y comunidades que de una u otra forma se encuentran desarrollando la actividad turística, pero, al ser partes interesadas dispersas y de distintos niveles, no es posible una integración que pueda fortalecer la actividad turística de esta ciudad.

Zamora, por su parte, es una ciudad con grupos étnicos, que se encuentran dispersos en todo el territorio. La dinámica de las partes interesadas se refleja en la dinámica de la ciudad, por lo tanto, no muestran una actividad turística integrada.

En relación con el tipo de actores, también se puede ver un cierto nivel de participación que puede influir en el grado de desarrollo turístico de cada ciudad. Cuenca muestra una mayor participación del sector público como un ente que trata de articular la actividad, aunque no lo logra en su totalidad. Por otra parte, se nota la presencia de grupos o gremios, que, si bien es cierto no representan a todos los actores turísticos, se han convertido en actores que elevan reclamos y apoyan la actividad turística.

En Loja, la participación de las partes interesadas es media, al igual que su nivel de desarrollo turístico. Existe una implicación fuerte del sector público, que no llega a involucrar a todos los actores, y la presencia de los gremios es importante, pero sin un mayor apoyo de la mayoría de partes interesadas.

Santa Elena muestra una mayor articulación del sector público, como es el caso del Municipio y del Ministerio de Turismo. Los gremios no llegan a tener una fortaleza dentro de la actividad y, en muchos casos, son superados por las comunidades o comunas que desarrollan la actividad turística.

Zamora muestra una participación muy básica del sector público, los gremios se reducen a un solo actor, que no muestra un mayor interés o trabajo por el sector, lo que trae como consecuencia que las partes interesadas desarrollen por su cuenta la actividad.

Como limitación de este estudio, es importante indicar que el análisis desarrollado se ha realizado en un período en que el sector turístico ha sido golpeado fuertemente por la pandemia originada por la COVID-19, lo que se refleja aún más en países en vías de desarrollo como Ecuador. No obstante, es importante destacar que la actividad turística de Ecuador no solo fue afectada por la pandemia, sino que ha sufrido un cúmulo de problemas y falta de

gestión por parte de los gobiernos, ocasionando una falta de participación y compromiso de los actores, lo que ha llevado a que, a pesar de la crisis actual y la necesidad de un mayor fortalecimiento de las partes interesadas, no se haya alcanzado una articulación real de las mismas en la recuperación de la actividad turística.

Esta investigación ha permitido algo hasta ahora inédito, no solo en estas ciudades, sino en el conjunto del país, como es la identificación de las partes interesadas en el desarrollo turístico de las ciudades analizadas, obteniendo no solo un número de actores, sino grupos que, de acuerdo a sus atributos, tienen mayor o menor participación en la actividad turística de cada ciudad, así como las características que poseen y el nivel de participación en diferentes procesos de gestión turística. Esta información es clave para facilitar la toma de decisiones de actores públicos y privados en la planificación y gestión turística de estas ciudades. Pero, es más, es una información fundamental para tratar de influir en el capital social, fortaleciéndolo y alentándolo al trabajo en red, porque, como ha quedado demostrado en este artículo, cuanto más fortalecido y empoderado está el capital social de un destino turístico, mayores posibilidades de desarrollo tiene el mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of tourism research*, 32(1), 28-48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2020). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.038>
- Ali, F., Hussain, K., Nair, V., & Nair, P. K. (2017). Stakeholders' perceptions & attitudes towards tourism development in a mature destination. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(2), 173-186.
- Alvarez, M. D. (2014). Sustainability issues. In *Tourism as an Instrument for Development: A Theoretical and Practical Study*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320140000006001>
- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., & Marfo, S. O. (2021). Stakeholder role in tourism sustainability: the case of Kwame Nkrumah Mausoleum and centre for art and culture in Ghana. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0057>
- Arriagada, I., Miranda, F., & Pávez, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social: guía conceptual y metodológica*. CEPAL.
- Baggio, R., & Cooper, C. H. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effect of a network structure. *The Service Industrial Journal*, 30 (10), 1757-1771. <https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Billgren, C., & Holmén, H. (2008). Approaching reality: Comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management. *Land use policy*, 25(4), 550-562. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2007.11.004>

- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31(5), 572-589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Britain, G. (1995). *Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes*. Overseas Development Administration.
- Brugha, R., & Varvasovsky, Z. (2000). How to do (or not to do) ...A stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338-345. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.338>
- Buanes, A., Jentoft, S., Karlsen, G. R., Maurstad, A., & Sjøreng, S. (2004). In whose interest? An exploratory analysis of stakeholders in Norwegian coastal zone planning. *Ocean & Coastal Management*, 47(5-6), 207-223. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2004.04.006>
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism review*. <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
- Carrillo-Hidalgo, I., Casado-Montilla, J., & Pulido-Fernández, J.I. (2021). Desarrollo sostenible del oleoturismo: Un análisis de la colaboración entre actores. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 19-38.
- Clarkson, M. E. (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>
- d'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- De desarrollo, E. L. G. P., la programación, Y. L. F. Y., & EJECUCIÓN, D. P. D. E. (2017). Plan nacional de desarrollo 2017-2021 "Toda una vida". [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf)
- De Gooyert, V., Rouwette, E., Van Kranenburg, H., & Freeman, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 402-410.
- Elias, A. A., & Cavana, R. Y. (2000, December). Stakeholder analysis for systems thinking and modelling. In *Victoria University of Wellington, New Zealand. Conference paper*.
- FACULTADES A GOBIERNOS AUTONOMOS DESARROLLO ACTIVIDADES TURISTICAS. (2016, 23 de marzo). Consejo Nacional de Competencias Registro Oficial Suplemento 718 No. 0001-CNC-2016. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reg%C3%BAlense-las-facultades-y-atribuciones-de-los-GADs-Municipales-Metropolitanos-Provinciales-y-Parroquiales-Rurales-respecto-al-desarrollo-de-actividades-tur%C3%ADsticas.pdf>



- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gass, G., Biggs, S., & Kelly, A. (1997). Stakeholders, science and decision making for poverty-focused rural mechanization research and development. *World development*, 25(1), 115-126. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(96\)00090-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(96)00090-3)
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural systems*, 55(2), 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(97\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(97)00006-1)
- Hardy, A., & Pearson, L. J. (2018). Examining stakeholder group specificity: An innovative sustainable tourism approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 247-258. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.001>
- Hunjet, A., Kozina, G., & Vukovic, D. (2019). Stakeholder Dialogue in the Development of Sustainable Tourist Destinations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 386-397.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Khazaei, A., Elliot, S., & Joppe, M. (2015). An application of stakeholder theory to advance community participation in tourism planning: The case for engaging immigrants as fringe stakeholders. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1049-1062. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1042481>
- Martini, U., & Buffa, F. (2015). Local networks, stakeholder dynamics and sustainability in tourism. Opportunities and limits in the light of stakeholder theory and SNA. *Sinergie Italian Journal of Management*, 33(Jan-Apr), 113-130.
- Marzuki, A., & Hay, I. (2014). Stakeholder, tourism. *Encyclopedia of Tourism*, 896-898. Cham Springer International Publishing Switzerland 2016. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6\\_389-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_389-1)
- Merinero Rodríguez, R., & Zamora Acosta, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2009.07.015>
- Ministerio de Turismo. (2023). *Visualizador de Información Turística del Ecuador*. <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador-economico>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

- Nguyen, T. Q. T., Young, T., Johnson, P., & Wearing, S. (2019). Conceptualising networks in sustainable tourism development. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100575. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100575>
- Nilsson, P. Å. (2007). Stakeholder theory: the need for a convenor. The case of Billund. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(2), 171-184. <https://doi.org/10.1080/15022250701372099>
- Nilsson, P. Å., & Aquino, J. (2021). The Interplay of Stakeholder Theory and Blind Spot Theory in Rural Tourism Development. *Athens Journal of Tourism*, 8(2), 89-106. <https://doi.org/10.30958/ajt.8-2-2>
- Poudel, S., Nyaupane, G. P., & Budruk, M. (2016). Stakeholders' perspectives of sustainable tourism development: A new approach to measuring outcomes. *Journal of Travel Research*, 55(4), 465-480. <https://doi.org/10.1177/0047287514563166>
- Prieto, M. (2011). Los estudios sobre turismo en Ecuador. *Espacios en disputa: el turismo en Ecuador*, 9-28.
- Pulido-Fernández, J. I. (2005) Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deportes.
- Pulido-Fernández, J.I. (2010). Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses. *Revista de estudios regionales*, (88), 147-175.
- Robson, J., & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism management*, 17(7), 533-540. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00070-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00070-2)
- Secretaría Nacional de Planificación (2021). Plan Nacional de Oportunidades 2021, 2025 <https://www.planificacion.gob.ec/>
- Shaadi Rodríguez, L. D. S., Pulido Fernández, J. I., & Rodríguez Herrera, I. M. (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. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.012>
- Song, H., Zhu, C., & Fong, L. H. N. (2021). Exploring Residents' Perceptions and Attitudes towards Sustainable Tourism Development in Traditional Villages: The Lens of Stakeholder Theory. *Sustainability*, 13(23), 13032. <https://doi.org/10.3390/su132313032>
- Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.018>
- Wayne Gould, R. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 1-11. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000300001>

Wei, M., & Yang, R. R. (2013). A research on eco-tourism development models based on the stakeholder theory. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 291, pp. 1447-1450). Trans Tech Publications Ltd. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.291-294.1447>

Yang, A., & Bentley, J. (2017). A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. *Public Relations Review*, 43(2), 267-277. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.012>

### **CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES/AS**

Autor 1: El diseño general del artículo, metodología, resultados, discusión y conclusiones, implicaciones y limitaciones, la revisión crítica del contenido y la aprobación final de la versión a publicar.

Autor 2: La revisión de literatura, análisis de casos, resultados, discusión y conclusiones, implicaciones y limitaciones.

## Anexo 1. Cálculo de la media por atributo en la ciudad de Cuenca

	<b>PARTES INTERESADAS CUENCA</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>URGENCIA</b>
1	Ministerio de Turismo	5,40	6,00	5,33
2	Fundación Turismo para Cuenca	6,60	5,00	6,00
3	Gobierno Autónomo Descentralizado Prov. Del Azuay	5,00	4,00	5,00
4	Cámara de Turismo	5,60	5,00	4,67
5	Oficina de Información Turística Itur	6,40	5,00	7,00
6	Asociación Hotelera del Azuay	4,60	5,00	3,33
7	Corporación de Guías y Profesionales del Austro	5,80	5,00	5,00
8	Parque Nacional Cajas	5,60	4,33	5,67
9	Asecut	5,40	6,33	4,00
10	Optur	6,00	5,00	3,33
11	Red de Turismo Comunitario	4,60	4,33	4,33
12	Universidad de Cuenca	4,60	5,00	4,67
13	Universidad del Azuay	4,20	4,33	3,33
14	Instituto Sudamericano	4,80	4,00	4,33
15	Instituto Superior Universitario San Isidro	4,80	7,00	3,33
16	Instituto Superior American College	6,60	4,33	4,33
17	Operador Best Experience Ecuador	6,20	5,00	4,67
18	Operador Amizing Sudamérica Tours	5,00	4,67	5,67
19	Operador Apullacta	6,00	5,00	4,33
20	Operadora Terra Diversa	6,00	5,00	3,33
21	Rutas y Rostros agencia y operadora dual	6,80	5,00	2,67
22	Operadora South Land Touring	5,00	4,67	3,00
23	Icopmedtravel - Turisconsulting	4,00	4,67	4,33
24	Concierge Travel Ecuador	4,00	4,67	4,33
25	Agentur	5,00	7,00	5,67
26	Asociación de Bares y Restaurantes Abre	7,00	5,00	4,67
27	Fábrica Museo del Sombrero - Homero Ortega	5,80	4,00	4,00
28	Museo Pumapungo	5,40	4,33	3,67
29	Museo de las Culturas Aborígenes	5,80	5,00	2,67
30	Dirección Municipal de Cultura para Cuenca	5,00	3,33	4,00
31	Museo Remigio Crespo Toral	5,40	4,00	4,67
32	Museo Municipal de Arte Moderno	5,80	5,00	5,00
33	Casas patrimoniales municipales	5,80	5,00	5,00
34	Museo de Arte Religioso Catedral Vieja	6,00	5,00	6,00
35	Departamento de Turismo y Cultura de la Arquidiócesis	6,00	5,00	6,00
36	Museo de Artesanías y Artes Populares de América - Cidap	5,80	6,00	2,33
37	Casa de la Cultura Ecuatoriana del Azuay	6,20	4,00	2,00

38	Salón del Pueblo Efraín Jara Idrovo	6,20	4,00	2,00
39	Museo del Sombrero de Paja Toquilla Juan Paredes	7,00	4,33	4,00
40	Guía Adrián Aguirre	6,40	4,33	4,67
41	Guía Flavio Muñoz	6,00	4,33	5,00
42	Guía Miltón Chiquí	7,00	4,33	3,67
43	Transporte Turístico (Miltón Ortiz)	6,20	5,00	5,00
44	Guía Xavier Guerrero	5,00	5,00	5,00
45	Guía Claudia Vázquez	5,80	5,00	3,33
46	Guía Edy Zea	6,60	5,00	3,33
47	Contratadora	6,40	5,00	4,33
48	Vanservice	6,40	5,00	5,67
49	LAN	5,60	5,00	6,33
50	Fernantours	5,00	5,00	4,67
51	Hotel Santa Lucía Boutique	4,60	5,00	3,33
52	Empresa Hotelera Lucupa	4,60	5,00	3,33
53	Mansión Alcazar	4,60	5,00	3,33
54	TRYP by Wyndham Cuenca Zahir	4,40	5,00	2,33
55	Hotel Cruz del Vado	7,00	5,00	3,00
56	Hotel Oro Verde Cuenca	6,60	7,00	5,00
57	Hotel Victoria	5,60	5,33	4,00
58	Hotel Felicia	6,60	5,00	1,00
59	Hotel Colonial	5,00	5,00	3,33
60	Hotel Kuna	5,80	5,00	3,67
61	San Andrés	6,80	5,00	5,33
62	Valgus & Suites	5,00	5,00	5,00
63	Hostería Durán	6,00	5,00	5,67
64	Inca Real	7,00	5,00	7,00
65	Santiago de Compostela	5,80	5,00	7,00
66	Hotel Casa de Lidice	6,20	5,00	5,33
67	Flore Hotel Boutique	6,40	5,00	5,00
68	Santa Mónica	6,20	4,67	7,00
69	Hotel Rione	6,60	5,00	6,67
70	Siena Hotel	3,60	5,67	5,33
71	Selina	6,00	5,00	5,00
72	Santa Lucia House - Forum	6,00	5,00	5,00
73	Casa San Rafael	4,60	5,00	3,33
74	Hotel Cuenca	7,00	5,00	4,33
75	Del Parque hotel & suites	6,20	5,00	3,00

76	Dos sueres	7,00	5,00	2,00
77	Mansión Matilde	7,00	5,00	4,00
78	El Jardín	6,60	5,00	4,67
79	La Fornace	7,00	5,00	5,00
80	Cristo del Consuelo	4,40	5,00	3,33
81	Hansel y Gretel	5,80	5,67	6,00
82	El Pedregal Azteca	5,40	5,00	6,00
83	Fabianos	6,00	5,00	4,67
84	Gozza	4,60	5,00	5,33
85	Sofy Glocal Cuisine	6,40	5,00	6,00
86	A pedir de boca	3,40	4,33	2,00
87	Sunrise Café	5,60	4,33	4,00
88	Sport Planet	5,60	5,00	5,33
89	Don Colon	5,20	5,00	4,00
90	Raymipamba	6,60	5,00	5,00
91	Tres Estrellas	5,20	5,00	5,00
92	Akelarre	5,40	5,00	4,67
93	El Capitán	5,80	5,00	5,67
94	Le Petit Jardín	6,40	5,00	5,00
95	Mangiare Benne	7,00	5,00	5,33
96	La Esquina	5,60	4,67	5,67
97	Restaurante El Mercado	6,40	5,00	4,33
98	Black Angus Grill	6,60	5,00	6,00
99	Distrito Cuenca	6,60	5,00	2,00
100	La Yunta	5,40	4,67	5,00
101	Negroni	6,40	4,67	5,00
		<b>5,76</b>	<b>4,93</b>	<b>4,48</b>

Elaboración propia



## Anexo 2. Cálculo de la media por atributo en la ciudad de Loja

	<b>PARTES INTERESADAS LOJA</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>URGENCIA</b>
1	Ministerio de Turismo	5,60	5,00	5,30
2	Aso. De Bares y Restaurantes	4,60	5,00	4,80
3	Asociación Hotelera de Loja	6,20	5,00	5,60
4	Cámara de Turismo de Loja	5,60	5,00	5,30
5	Gobierno Provincial de Loja	4,80	4,33	4,57
6	Pre-Asociación de Operadores	6,00	5,00	5,50
7	Colegio de profesionales de turismo de Loja y Zamora	4,80	4,33	4,57
8	Universidad Nacional de Loja	5,20	5,00	5,10
9	Universidad Técnica Particular de Loja UTPL	5,80	7,00	6,40
10	Unidad Municipal de Turismo	6,20	5,00	5,60
11	Oficina de Información Turística	6,20	5,00	5,60
12	Parque Nacional Podocarpus	5,80	4,67	5,23
13	Operadora Loja Aventura	6,00	5,00	5,50
14	Operadora Star Tourism	5,60	5,00	5,30
15	C- TUR Travesías del Sur	6,60	4,33	5,47
16	Vilcatur	6,20	5,00	5,60
17	Amazon Travel	6,20	5,00	5,60
18	EC-Viator	5,60	5,00	5,30
19	Aerotours	6,40	5,00	5,70
20	Guía de Turismo PG	6,60	4,33	5,47
21	Guía de Turismo MV	6,20	5,00	5,60
22	Guía de Turismo EC	6,20	5,00	5,60
23	Guía de Turismo AH	5,60	5,00	5,30
24	Catedral Católica de Loja - Parroquia El Sagrario	5,20	4,00	4,60
25	Casa Museo de la Cultura Lojana	6,60	4,33	5,47
26	Museo Puerta de la Ciudad	5,60	5,00	5,30
27	Museo de las Madres Conceptas	5,00	4,00	4,50
28	Hotel Sonesta	6,20	5,00	5,60
29	Hotel Caluva	3,80	5,00	4,40
30	Hotel El Cardenal	5,80	5,00	5,40
31	Grand Victoria	7,00	5,00	6,00
32	Hotel Libertador	4,60	5,00	4,80
33	Hotel Podocarpus	5,60	5,00	5,30

34	Hotel París	5,80	5,00	5,40
35	Romar Royal Hotel	5,60	4,67	5,13
36	Hotel Prado Internacional	6,20	5,00	5,60
37	Hotel Quinara	5,20	5,00	5,10
38	Hostal Mendoza	6,20	5,00	5,60
39	Hotel Virgen del Cisne	3,40	5,00	4,20
40	Hotel Loja	6,60	5,00	5,80
41	Hostal Dubai	5,80	5,33	5,57
42	Dulce Hogar	6,20	3,33	4,77
43	Zamorano Real Hotel	6,60	5,00	5,80
44	Restaurante La Bouna Pasta	5,80	5,00	5,40
45	Dumas Restaurante	6,20	5,00	5,60
46	Mama Lola Restaurante	5,40	5,00	5,20
47	Lecka Bistro Alemán	4,40	5,00	4,70
48	Gringos Pub	5,20	5,00	5,10
49	Forno di fango pizzería	6,60	5,00	5,80
50	Gato Suco	5,40	5,00	5,20
51	Salón Lolita	6,40	5,00	5,70
52	Ricuras de Sal y Dulce	6,40	5,00	5,70
53	Creperia de Yannick	5,60	5,00	5,30
54	A Lo Mero Mero	4,00	5,00	4,50
55	La Huerta Caf�	6,60	5,00	5,80
56	Emporio Lojano	7,00	5,00	6,00
57	Fog�n Grill	5,40	5,00	5,20
58	Riscomar	6,80	5,00	5,90
59	Lotus	7,00	5,00	6,00
60	Carbonero Mirador Restaurante	5,80	5,00	5,40
61	Casa Vieja Mes�n Cultural	6,40	5,00	5,70
62	Lem�n Trip	6,20	3,33	4,77
63	Caf� Parrilla Zamora	7,00	5,00	6,00
64	Restaurante La Castellana	6,60	5,67	6,13
65	Restaurante Cuna de Artistas	4,60	5,00	4,80
		<b>5,81</b>	<b>4,90</b>	<b>5,36</b>

Elaboración propia

### Anexo 3. Cálculo de la media por atributo en la ciudad de Santa Elena

	<b>PARTES INTERESADAS SANTA ELENA</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>URGENCIA</b>
1	Cámara de Turismo	7,00	5,67	6,33
2	Hotel Boutique El Taino de Sky	7,00	3,33	5,17
3	Villa Brisa Hostal	7,00	5,00	6,00
4	Hostal Samay	6,60	6,33	6,47
5	Las Cabañas	6,60	5,33	5,97
6	Nativa Bambu Ecolodge	6,60	5,00	5,80
7	Ocean Blue Hotel	6,60	4,00	5,30
8	Chescos	6,40	5,00	5,70
9	Guadalajara Tacos al Grill	6,40	5,00	5,70
10	Hotel Baja Montañita	6,40	5,00	5,70
11	La Mariposa Hostal	6,40	4,00	5,20
12	Montañablu Hotel	6,40	5,00	5,70
13	Hostería Punta Blanca	6,20	5,00	5,60
14	Hotel sumpa	6,20	5,00	5,60
15	Unidad de Cultura y Patrimonio - Museo Municipal	6,20	5,00	5,60
16	Asociación de Turismo Olón	6,00	5,00	5,50
17	Casa Olonche	6,00	5,00	5,50
18	Empresa Municipal de Turismo	6,00	5,00	5,50
19	Hotel Sotavento	6,00	5,00	5,50
20	Ministerio de Turismo- Oficina Técnica	5,80	5,00	5,40
21	Blanckpoint	5,80	5,00	5,40
22	Farallón Dillon	5,80	5,00	5,40
23	Museo Paleontológico Megaterro	5,80	5,00	5,40
24	Prigo Restaurant	5,80	5,00	5,40
25	Punta Hills Montañita	5,80	4,67	5,23
26	Hostal Surf Olón	5,60	5,00	5,30
27	Hostal Tiki Limbo	5,60	5,00	5,30
28	La Pirámide	5,60	5,00	5,30
29	Hostal Galería Quimbita	5,40	4,67	5,03
30	Hotel La Corona Front of the Sea	5,40	3,00	4,20
31	La Casa Naranja	5,40	5,00	5,20
32	Muyuyo Lodge	5,40	5,00	5,20
33	Universidad Estatal Provincia de Santa Elena	5,40	5,00	5,20
34	Ministerio de Ambiente y Agua	5,20	2,33	3,77
35	Cucube	4,80	5,00	4,90
36	Gobierno Provincial de Santa Elena	4,80	3,33	4,07
37	Hostal Moai	4,60	5,00	4,80
38	Hotel Kundalini	4,60	4,67	4,63
39	Tambo Sabores Peruanos	4,40	5,00	4,70
40	Playa Aventura Hotel	4,20	5,00	4,60
41	Asociación de Turismo Montañita	3,60	5,00	4,30
42	Asociación de Turismo Ayangue	3,40	5,00	4,20
43	Gobernación de Santa Elena	3,00	5,00	4,00
		5,66	4,80	5,23

Elaboración propia

#### Anexo 4. Cálculo de la media por atributo en la ciudad de Zamora

	<b>PARTES INTERESADAS ZAMORA</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>URGENCIA</b>
1	Ministerio de Turismo	6,20	5,00	5,67
2	Municipio de Zamora – EMSETUR	6,60	4,67	5,67
3	Cámara de Turismo	4,40	5,00	3,67
4	Gobierno Provincial de Zamora	5,40	5,00	3,67
5	Parque Nacional Podocarpus	5,80	4,67	5,00
6	Centro de Interpretación Cultural Shuar	6,80	5,00	4,33
7	VA Consulting - Fernando Ortega	4,80	4,67	4,00
8	Zamora Travel Cia. Ltda.	4,40	5,00	3,67
9	Selva Explorer	6,60	5,00	2,33
10	Instituto de Capacitaciones	6,60	5,00	2,33
11	Operadora Sendero al Paraiso	4,40	5,00	3,33
12	Hotel Samuria	5,80	5,00	5,33
13	Hotel Everlast	5,80	5,00	4,67
14	Hotel Wampushkar	5,60	5,00	4,33
15	Semillas Café Restaurante	6,40	6,00	2,33
16	El Arenal	5,20	5,00	3,67
17	Estancia Sol y Selva	6,80	5,00	3,67
18	Hosteria Castillo Real	6,60	5,00	5,67
		<b>5,79</b>	<b>5,00</b>	<b>4,07</b>

Elaboración propia