

UNIVERSIDAD ESAN



**PROPUESTA INTEGRAL ESTRATÉGICA DE
DESARROLLO DEL TURISMO DESDE
AMAZONAS KUÉLAP**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos
para obtener el grado de Magíster en Administración
por:**

Miguel Angel Perez Altamirano

Alex Humberto Vásquez Santisteban

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo XI

Lima, 28 de setiembre de 2016

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y Consideraciones	1
1.2. Problemática	4
1.3. Objetivos: General y Específicos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación y Contribución	10
1.5. Metodología.....	16
1.6. Notas y Fundamentos del Sector Turismo	18
1.6.1. Turismo	19
1.6.2. Mercado del Turismo	20
1.6.3. Clasificación Turística.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Administración Estratégica.....	23
2.1.1. Administración, Conceptos base y evolución.....	23
2.1.2. Definición de Administración Estratégica.....	26
2.1.3. Etapas de la Administración Estratégica	26
2.1.4. Formulación de Estrategias	26
2.1.5. Implementación de Estrategias.....	28
2.1.6. Evaluación de Estrategias.....	29
2.1.7. Modelos Relacionados e Integración Estratégica	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EVALUACIÓN EXTERNA - ENTORNO	37
3.1. Situación Global	37
3.1.1. Diagnóstico situacional Global e Internacional:.....	37
3.1.2. Tendencias y Macro tendencias del Turismo	39
3.1.3. Diversificación de la Oferta y Segmentación de la Demanda:	40
3.2. Situación Nacional.....	41
3.2.1. Alineamiento Estratégico Nacional	41

3.3. Turismo Estratégico y Prospectiva	43
3.3.1. PBI turístico, Empleo y Consumo Turístico	43
3.3.2. Turismo Interno y Receptivo, Perfil del Turista Extranjero y Nacional	44
3.3.3. Visión Prospectiva	45
3.4. Análisis SEPTE + GGH	45
3.4.1. Situación Social, Demográfica y Cultural	46
3.4.2. Situación Económica	47
3.4.3. Situación Política, Legal y Gubernamental	50
3.4.4. Situación Tecnológica	51
3.4.5. Situación Ecológica o Ambiental	52
3.4.6. Factor Geográfico	52
3.4.7. Factor Global	53
3.4.8. Factor Histórico	55
3.5. Análisis Competitivo	55
3.5.1. Aplicación del Diamante de Porter	56
3.5.2. Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter y Competitividad Turística	62
<i>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EVALUACIÓN INTERNA Y REGIONAL</i>	<i>69</i>
4.1. Región Amazonas	69
4.1.1. Diagnóstico Situación General	69
4.1.2. Administración y Recursos Humanos, Finanzas, Economía y Marketing, Operaciones, Tecnologías, Investigación y Desarrollo	70
4.2. Proceso Prospectivo, Estratégico e Institucional	77
4.3. Análisis de Prospectiva	80
4.3.1. Modelo Conceptual Amazonas y Tendencias	80
4.3.2. Variables Estratégicas y Diagnóstico	81
4.3.3. Escenarios: Construcción y Exploración	84
4.4. Análisis Estratégico: Amazonas	84
4.4.1. Escenario Apuesta y Visión	84
4.4.2. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas	85
4.4.3. Acciones Estratégicas y Ruta Estratégica	86
4.5. Espacio Institucional	87
4.6. Diversidad Turística e Inventario Turístico Amazonas	87
4.7. Perfil del Turista que visita Amazonas	89
4.8. Kuélap	92

4.9.	Análisis de la Oferta Turística	94
4.10.	Análisis de la Demanda Turística	96
4.11.	Balance Oferta y Demanda Turística	98
<i>CAPÍTULO V. FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO</i>		<i>99</i>
5.1.	Visión y Misión Kuélap Amazonas	99
5.1.1.	Visión Kuélap Amazonas	99
5.1.2.	Misión Kuélap Amazonas	99
5.1.3.	Principios y Valores	100
5.1.4.	Ética y Responsabilidad Social.....	100
5.2.	Síntesis del Análisis y Evaluación Externa	100
5.2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	100
5.2.2.	Matriz de Perfil Comparativo y Competitivo – PC	102
5.3.	Síntesis del Análisis y Evaluación Interna	105
5.3.1.	Análisis de la Cadena de Valor.....	105
5.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	106
6.1.	Objetivos de Largo Plazo y Estrategias en Acción.....	107
6.1.1.	Objetivos de Largo Plazo	108
6.1.2.	Estrategias en Acción	109
6.2.	Análisis y Elección de Estrategias.....	109
6.2.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA.....	109
6.2.2.	Matriz Interna Externa – IE.....	114
6.2.3.	Matriz de la Estrategia Principal – EP.....	115
6.2.4.	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica – CPE	115
<i>CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</i>		<i>120</i>
6.1.	Interacción de áreas, Modelos de desarrollo y gestión turística	120
6.2.	Objetivos de Corto Plazo	120
6.3.	Recursos Asignados.....	123
6.4.	Políticas de Estrategia.....	124
6.5.	Estructura	125
6.6.	Desarrollo Humano, Responsabilidad Social y Ambiental.....	125
<i>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA</i>		<i>126</i>

7.1. Modelo de Evaluación y Planeación de Contingencias	126
7.2. Aplicación Balanced Scorecard - BSC	126
7.3. Monitoreo Estratégico y Acciones complementarias	129
<i>CAPÍTULO VIII. SÍNTESIS: VALOR ESTRATÉGICO INTEGRAL, DESARROLLO COMPETITIVO SOSTENIBLE Y VISIÓN DE FUTURO</i>	130
8.1. Valor Estratégico Integral.....	130
8.2. Desarrollo Competitivo Sostenible e Integración Turística	132
8.3. Visión de Futuro	137
<i>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	138
9.1. Conclusiones Finales	138
9.2. Recomendaciones Finales	139
9.3. Consideraciones y Sugerencias Finales	141
<i>ANEXOS</i>	143
<i>Anexo I. Entrevistas Tomadas a la Dirección y Especialistas de Turismo: MINCETUR Lima, DIRCETUR Amazonas y Dirección Regional de CULTURA de Amazonas</i>	144
<i>Anexo II. Entrevistas Tomadas a Dirección Especialistas de Planificación: CEPLAN Lima Y GOREA Amazonas.....</i>	156
<i>Anexo III. Entrevistas Tomadas a las Autoridades y Actores de las Comunidades de Influencia de Kuélap (Tingo – Longuita – María – Kuélap).....</i>	161
<i>Anexo IV. Entrevistas Tomadas a los Actores y Autoridades de Amazonas</i>	174
<i>Anexo V. Entrevistas Tomadas a los Principales Operadores de la Cadena Turística de Kuélap Amazonas (Operadores, Planta Turística y Servicios).....</i>	187
<i>Anexo VI. Entrevistas Tomadas a la Dirección de la Cámara de Comercio de Amazonas y a la Presidencia de la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Amazonas.....</i>	193

<i>Anexo VII.</i>	Cuestionario y Conversaciones Tomadas a Clientes y Potenciales Consumidores del Turismo Kuélap Amazonas.....	198
<i>Anexo VIII.</i>	Talleres y Eventos de Participación, Planes y Acciones Priorizadas.....	199
<i>Anexo IX.</i>	Actores Estratégicos, Mactor y Micmac.....	201
<i>Anexo X.</i>	Complementos y Reportes Estadísticos.....	203
<i>Anexo XI.</i>	Iniciativas de Inversión y Emprendimientos Turísticos	211
<i>Anexo XII.</i>	Kuélap Amazonas, Mapeo Integral y Circuitos Turísticos.....	213
	<i>BIBLIOGRAFÍA - REFERENCIAS.....</i>	223
	<i>ABREVIATURAS Y SIGLAS.....</i>	228

RESUMEN EJECUTIVO

El turismo está creciendo a nivel global, con un crecimiento mundial de “4,5%” anual (periodo 2011-2015), generando este último año, el “10%” del PBI mundial (equivalente a US\$ 7,2 billones) y de una contribución de “uno cada once” puestos de trabajo, según la OMT y Mincetur. Influyendo también en Latinoamérica.

En el Perú, el aporte del turismo significa “3,9%” del PBI nacional (equivalente a S/. 23,5 miles de millones, el 2015), con “7,4%” de la PEA (1,3 millones de empleos directos e indirectos) y relación de consumo (6,9% del PBI nacional), según Mincetur (2016). Tal crecimiento es el resultado de ingresos a la capital (Lima como puente turístico) y al interior del país, como el nor oriente peruano, entre las que se encuentra la Región Amazonas con su principal destino Kuélap.

La Región Amazonas cuenta con diversidad de riquezas (en turismo, agricultura, ganadería, entre otros); pero que a la fecha representarían más ventajas comparativas que competitivas. Tal es así, que en el reciente reporte de competitividad regional del IPE (2016) indica que Amazonas ocupa el “puesto 21” (de un total de 24), retrocediendo (índice total) en relación a los dos últimos años.

Kuélap de Amazonas, es considerado de similar valor potencial con Machu Picchu del Cusco; sin embargo, todavía no estaría en la dimensión competitiva esperada y que requeriría de soluciones integrales y sostenibles.

Entonces, se plantea como objetivo general: realizar una propuesta estratégica integral desde la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el desarrollo del turismo desde Kuélap Amazonas, teniendo el periodo de 2016 - 2025, como base de proyección. Contribuyendo a su desarrollo (Kuélap) con sus comunidades de influencia de los distritos del Tingo, Longuita y María.

Como objetivos específicos: analizar (evaluar) el entorno y el ambiente interno, para determinar los factores claves de éxito y proponer acciones estratégicas, su marco de implementación y bases para la evaluación, en función turística Kuélap Amazonas.

Teniendo como base la administración estratégica y sus herramientas teóricas relacionadas, junto a la aplicación cualitativa descriptiva, se incluye entrevistas, observación, análisis de información, participación en talleres y eventos afines.

Al igual que en la ingeniería, también en la administración y disciplinas afines, el medio de competitividad utilizado es la Productividad.

Entre las conclusiones, se tiene:

- Se deriva tres variables estratégicas que se integran: Desarrollo del turismo, infraestructura y diversificación, investigación y desarrollo. Amazonas Kuélap.
- En Kuélap, todavía existen necesidades por atender: Conservación (débil, riesgos de daños o saturación); Investigación arqueológica (alrededor del 10%).
- Se presenta la necesidad y desarrollo del turismo rural comunitario de las asociaciones de los distritos del Tingo, Longuita y María, como comunidades de influencia de Kuélap integradas.
- Entre los factores diferenciadores: Mejoramiento de la infraestructura (base y turística), Vías de acceso junto a la conectividad aérea (Lima – Chachapoyas).
- Implementar e integrar circuitos turísticos (Kuélap Amazonas). Haciendo del turismo una de las actividades socio económicas más importantes de Amazonas, se lograría contribuir a la generación de empleo y al crecimiento del PBI per cápita.
- El liderazgo para la implantación de las estrategias turísticas, debería ser asumido por el Gobernador de Amazonas (visión política), el Director de Turismo de Amazonas (visión técnica) y la Comisión Multisectorial (Kuélap).
- A nivel de control, es relevante el monitoreo del nivel de satisfacción de los turistas, incluyendo estándares de calidad, información, educación y seguridad turística. Retornando en beneficios en el ámbito de Kuélap Amazonas.