

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONOMICAS Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**



**Tesis**

**ANALISIS ESTRATEGICO Y  
COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE  
VIAJES DE TURISMO DEL DISTRITO DEL  
CUSCO. PERIODO 2017**

Presentado por el bachiller: **Yul Carlo Valery  
Santos Aranya**, para optar al título profesional  
Licenciado en turismo.

ASESOR: Dr. Roger Venero Gibaja.

**CUSCO – PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la posibilidad de existir y por permanecer conmigo en cada pasito que doy, por fortalecerme y por haber puesto en mi camino a que las personas que han sido mi sustento y compañía durante cada etapa de mi vida.

A mis papas, gracias a ambos por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron.

A mi familia, por ser mi compañía porque sus apoyos fueron confortantes para mí.

A todos mis amigos que me alentaron a seguir adelante y cumplir con mis metas y sueños.

*Yul Santos*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me dio vida, fuerza y la gusto de alcanzar metas y mis sueños.

Agradezco de modo especial a mi morada de estudios a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por acogerme en sus aulas durante el desarrollo de mi carrera profesional.

A mis docentes que me compartieron sus conocimientos profesionales, a mis compañeros quienes fueron un equipo extraordinario.

ÍNDICE	
<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	3
CAPITULO I .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.2 Descripción del problema .....	9
<i>Panorama del turismo mundial</i> .....	9
<i>Impacto económico del turismo mundial</i> .....	10
<b>Turismo Receptivo en Cusco</b> .....	12
1.2    Formulación del Problema .....	14
<b>1.2.1 Problema General</b> .....	14
<b>1.2.2 Problemas Específicos</b> .....	14
1.3    Objetivo de la Investigación .....	15
<b>1.3.1 Objetivo General</b> .....	15
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	15
<b>1.4 Justificación de la Investigación.</b> .....	15
CAPITULO II .....	17
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....	17
2.1.    Antecedentes de la Investigación .....	17
<b>2.1.1. Antecedentes Internacionales</b> .....	17
<b>2.1.2. Antecedentes Nacionales</b> .....	18
<b>2.1.3. Antecedentes Locales</b> .....	20
2.2.    Bases Teóricas .....	22
<b>2.2.1. Análisis estratégico</b> .....	22
<b>2.2.2. Competitividad</b> .....	24
2.3.    Marco conceptual .....	27
2.4.2. Hipótesis específicas .....	29
2.4 Identificación de variables e indicadores.....	29
1.5    Operacionalización de variables.....	31
CAPITULO III .....	32
<b>METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION</b> .....	32
<b>3.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica.</b> .....	32

<b>3.2 Tipo y Nivel de investigación.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Unidad de Análisis.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Población de estudio.....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Tamaño de muestra.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Técnicas de selección de muestra .....</b>	<b>33</b>
<b>3.7 Técnicas de recolección de información .....</b>	<b>34</b>
<b>3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información .....</b>	<b>34</b>
<b>3.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.1 Presentación del instrumento .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2 Fiabilidad del instrumento .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.3 Resultados sociodemográficos .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.4 Resultados de la variable análisis estratégico .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.5 Comparación promedio de las dimensiones del análisis estratégico.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.6 Resultados de la variable competitividad.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.7 Comparación promedio de las dimensiones de la competitividad .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Prueba de Hipótesis.....</b>	<b>50</b>
Referencias.....	63

## **PRESENTACIÓN**

Sr.

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Turismo.

Srs.

Miembros del jurado.

La presente investigación tiene la finalidad de determinar la situación actual estratégica que existe en las agencias de viajes en las diferentes áreas del servicio a los turistas, respecto a la Competitividad, habiéndose trabajado en base al siguiente título de investigación: **ANALISIS ESTRATEGICO Y COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL TURISMO DEL DISTRITO DEL CUSCO. PERIODO 2017.** En tal sentido se ha logrado los objetivos de acuerdo a lo que se ha planteado y cuyo propósito académico también es optar al título profesional de Licenciado en turismo.

Muchas gracias a los profesores miembros del jurado por la atención prestada.

Yul Santos.

## INTRODUCCIÓN

En los actuales tiempos se han venido dando fuertes críticos a los servicios que prestan las agencias de viajes, esto debido fundamentalmente a su baja competitividad, comprobado esto mediante los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

El Análisis estratégico, se ajustan dependiendo de la tarea realizada y al estilo en el servicio turístico que se utiliza. La Competitividad es un tema de estudio en el campo turístico y sirve para iniciar cambios significativos en el proceso de servicio.

Por otro lado, las agencias de viajes están centrado en la actividad que despliegan los turistas, dado el caso de que son el eje central y los constructores del servicio. Siendo la Competitividad producto de la interrelación de diversos factores, especialmente destrezas, en el que cumple papel fundamental las condiciones físicas y psicológicas de los colaboradores.

El presente trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera:

Capitulo I. En esta parte del trabajo se tiene el Planteamiento del problema, donde se platean luego de la descripción, el problema general, objetivos específicos, justificación entre otros elementos.

Capitulo II. Se tiene aquí el marco teórico conceptual, en el que se direcciona y fundamenta todo el trabajo, internamente contiene las bases teóricas, el marco conceptual, entre otros aspectos.

Capitulo III. Se ha desarrollado la metodología del trabajo de investigación, determinándose el tiempo de investigación, el alcance, población y muestra, entre otros aspectos metodológicos.

Capitulo IV. Aquí se tiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se evalúa cada una de las variables en estudios.

Capitulo V. Se plantean alternativas de solución acorde a los resultados encontrados, el cual son aplicables a la realidad concreta del distrito.

Ya para finalizar el trabaja se tiene las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos para un mayor alcance del trabajo.



## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2 Descripción del problema

El turismo mundial ha alcanzó mayores niveles de progreso, integrándose en un complejo sector por las diferentes relaciones empresariales e institucionales que están presentes en cada espacio de esta actividad. El mecanismo del sector se da inicio cuando la persona busca información en diferentes medios sobre lugares turísticos, puede ser en páginas de internet, revistas, documentos o cuando alguien que ya visito le hace algún comentario de su experiencia.

#### *Panorama del turismo mundial*

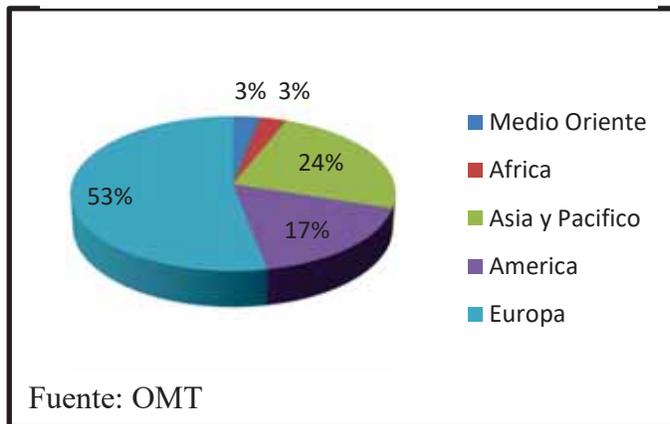
Europa es uno de los continentes con la mayor cantidad de turistas procedentes, según las estadísticas Europa concentra el 53% del mercado emisor, seguido por América con un 17% destacando a Norteamérica con un 70% del total del mercado emisor de ese continente.

En cuanto a regiones receptoras se tiene que resaltar a Europa como una región importante con el 51% del mercado turístico receptor., seguido de América quien capta el 16% de los arribos internacionales, de este total solo el 12% llegan a América del sur y el 70% llegan al norte de este continente.

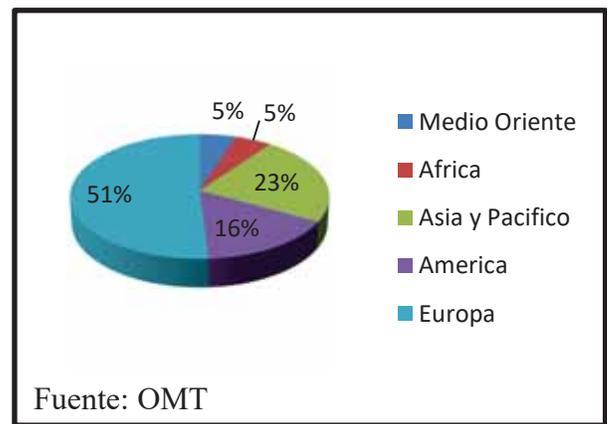
Por otra parte, se debe destacar a África ya que en estos últimos años ha incrementado su aportación al mercado receptor con un 5% del total, sin embargo, su aporte como región emisora solo supera los 3%.

Asia y el Pacífico son uno de los continentes con la mayor llegada de turistas, ya que alberga a más del 23% del total de los arribos internacionales, destacando a China, Hong Kong y Malasia.

**Ilustración 0-2 Turismo Internacional por Regiones de Origen**



**Ilustración 0-1 Turismo Internacional por Regiones de Destino**



### ***Impacto económico del turismo mundial***

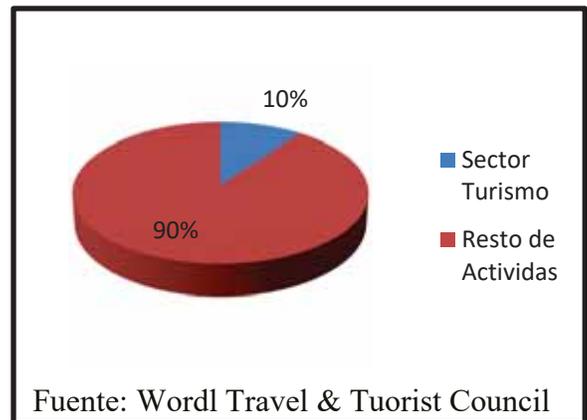
El turismo es un principal sector del ámbito socio-económico del mundo. Como categoría de exportación figura en cuarto lugar, detrás de los combustibles, producciones químicas y la industria de automóviles. En el 2015 los ingresos por turismo internacional crecieron en 49,000 millones de dólares, generando aproximadamente un total de 682,000 millones de dólares a nivel mundial, esto no incluye los ingresos percibidos por transporte internacional. Dicho de otro modo, cada día el turismo internacional genera más de 2000 millones de dólares, según este cálculo, el aumento de los ingresos por turismo a nivel mundial fue del 6%, a través de un flujo de llegada desde 1133 millones a nivel mundial.

Del 2014 al 216 creciendo a una tasa media anual del 2.1 % y el 2015 considerando 2.7%. El PBI Turístico Mundial durante el 2015, en términos generales creció en un 5,1%, frente al 6,8% del 2016, generando un total de 9,8% en el 2016. Para 2030 deberá representar el 13.3%.

**Ilustración 0-3 Exportaciones Mundiales 1.**

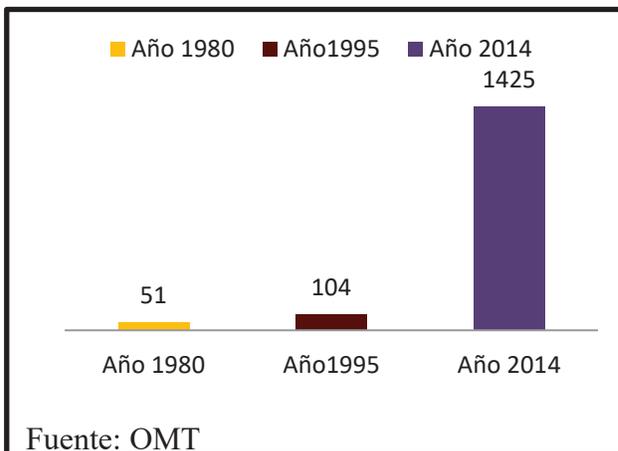


**Ilustración 0-4 PBI Turismo**

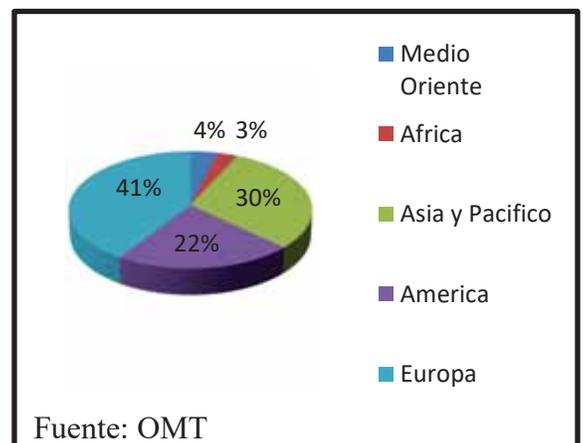


Según se observa en el grafico el 83% de los países consideran que la industria turística se encuentra en las 5 primeras categorías más relevantes en la generación de ingresos, siendo la fuente principal del 38% de las divisas de los países.

**Ilustración 0-6 Ingresos por Turismo Internacional, Mundo (miles de millones en dólares)**



**Ilustración 0-5 Ingresos por Turismo Internacional según Regiones**



## **Turismo Receptivo en Cusco**

El Turismo en la ciudad del Cusco se dio desde los años 40 en este entonces las condiciones no eran las adecuadas para los visitantes. Desconociendo que el Turismo era favorable para la sociedad y su desarrollo. En esa época ya se escenificaba el Inti Raymi, reforzando así la identidad, de esta manera atraer flujos de turistas, pero no bastaba solo con tener los recursos ya que eso no garantizaba el éxito de las empresas turísticas.

Desde entonces hasta los años 60, se dio el Turismo convencional que hace referencia a los tours con una variedad de componentes, esencialmente la cultura. Las características de los turistas corresponden a personas adultas, circuitos conservadores, culturales, el promedio de estadía era más corto. La infraestructura era limitada, pero los destinos altamente atractivos hacían “pasar por alto las deficiencias”.

El concepto “Aventura”, surge en los años 70 y forma parte de los flujos turísticos, viajeros jóvenes, que desean experimentar nuevas emociones, experiencias y riesgo, este concepto transforma el perfil del consumidor y surgen nuevas actividades como el Trekking, el canotaje, y la bicicleta de montaña.

En la década de los 80', surge “El turismo ecológico”, junto al éxito de algunos partidos políticos “verdes” en países de Europa. Surgen conceptos como “Eco-turismo”. El destino de Perú fue favorecido por estas tendencias, ya que es un país con gran biodiversidad, con su mejor exponente: la Amazonía.

También surge el concepto del “Turismo de interés espiritual”. Incorporándose nuevos conceptos para el desarrollo y crecimiento de este nuevo segmento: el misterio de culturas antiguas, montañas con un ambiente mágico todo ello motiva a generar nuevas sendas par el flujo de turistas.

La crisis más grave del turismo en el Perú se dio en el año 1992, a causa de los graves problemas provocados por el terrorismo, la inseguridad ciudadana y la rápida expansión del cólera, la noticia llego rápidamente a los Estados Unidos, generando alerta e incertidumbre además de desprestigiar los destinos turísticos del Perú, esto tuvo como consecuencia la disminución de turistas has en un 85%.

La siguiente tabla, se muestra los datos de la llegada de turistas al territorio peruano desde los años de 1970 hasta el año 2000 en adelante.

Décadas	Arribos
1970-80	100,000
1980-90	200,000
1992	120,000
Recuperación del 94	150,000
1995 - 2000	400,000
2000 en adelante	500,000+

Fuente: Datos Históricos Dircetur – Cusco

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del Distrito de Cusco?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

P.E.1. ¿Cuál es la influencia de la Gestión del talento humano en el nivel de la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco?

P.E.2. ¿Cuál es la influencia de la Gestión financiera en la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco?

P.E.3. ¿Cuál es la influencia de la Gestión operativa en la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco?

P.E.4. ¿Cuál es la influencia de la Gestión comercial en la competitividad de las agencias de viajes de turismo en el distrito del Cusco?

P.E.5. ¿Cómo proponer acciones para mejorar la Competitividad en las agencias de viajes de turismo en el distrito del Cusco?

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del Distrito de Cusco

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

O.E.1. Conocer la Gestión del talento humano en el nivel de la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco

O.E.2. Analizar la influencia de la Gestión financiera en la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco

O.E.3. Analizar la influencia de la Gestión operativa en la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito de Cusco.

O.E.4. Analizar la influencia de la Gestión comercial en la competitividad de las agencias de viaje de turismo del distrito del Cusco.

### **1.4 Justificación de la Investigación.**

#### **Justificación Practica.**

El actual trabajo de investigación planteada se realizó teniendo en cuenta que un Análisis estratégico es deficiente y permite una mejor competitividad de las agencias de viajes de turismo; se considera es justificable para el presente trabajo de investigación que se plantea.

**Justificación Teórica.**

El actual trabajo de investigación planteado se realizó con la intención de saber la dependencia que existe entre el Análisis estratégico y la Competitividad de las agencias de viajes del Cusco.

**Justificación Metodológica.**

El actual trabajo de investigación planteada se realizó con un proceso metodológico y utilizando técnicas de investigación orientado al análisis y síntesis en relación al Análisis estratégico y la Competitividad. Y una vez que están demostrados puedan ser utilizados en otros trabajos de investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

La tesis titulada “Análisis estratégico de la industria colombiana de software a partir de la simulación de escenarios de competencia utilizando Dinámica de Sistemas” Catalina, (2012), Universidad Nacional de Colombia, (Magíster en Ingeniería Administrativa), Medellín - Colombia.

##### Conclusiones

- Se analizaron 5 simulaciones y los resultados arrojan la siguiente conclusión que la variación de alguna de las variables del modelo no es suficiente, tomando en cuenta todas las variables es necesario analizar casos más complejos de la organización que tienen como objetivo acumular más capacidad tecnológica. En tal efecto es necesario resaltar que el sistema de innovación organizacional debe estar presente en todas las áreas de una organización.
- Se concluye también que antes de definir una estrategia de innovación se debe realizar un análisis profundo de la organización, seguidamente establecer líneas base de cada una de sus capacidades, identificar aspectos críticos para que sean fortalecidos, también identificar variables que se deben priorizar antes de la inversión.

Herrera & Hernández, (2017) autor de la tesis titulada “Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander”, Instituciones de Educación Superior (IES) en el Norte de Santander – Colombia.

### **Conclusiones**

- Es importante que las estrategias se adopten en un modelo de escuela abierta, evolucionista que se adapte a los cambios permanentes de la globalización, para asegurar su permanencia y supervivencia institucional.
- Se debe desarrollar habilidades intelectuales para tener un pensamiento futurista; considerando un enfoque por estrategias con procesos centralizados en la gestión administrativa, en la visión empresarial del plan de acción que contribuyan a crecer y posicionares ante la competencia.
- Finalmente se concluye que la estrategia de competitividad tiene un nivel moderado alto, lo que demuestra que existe liderazgo en costos, diferenciación y segmentación de forma moderada, sin embargo, es esencial que la gerencia implemente política más abiertas, se enfoque en segmentar más su mercado y generar conocimientos a través de la Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), buscar nuevos mercados con nuevos productos o servicios.

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

González, (2016), Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la Ciudad

de Trujillo, 2013 – 2018, Universidad Nacional de Trujillo, (para optar el grado de doctor en administración), Trujillo – Perú.

### **Conclusiones**

- La implementación de un modelo de direccionamiento en la agencia de viajes permitió la mejora de la competitividad. Después de realizar un diagnóstico exhaustivo de dicha agencia ha permitido diseñar la misión, visión, valores, FODA, objetivos estratégicos políticas y estrategias.
- Finalmente, después de la implementación de este nuevo modelo de direccionamiento se determinó la mejora de la competitividad de las agencias de viaje en la ciudad de Trujillo, subiendo un puesto en el ranking.

Ramos, Jara, & Rivasplata, (2017), plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019, Universidad San Ignacio de Loyola, (Tesis para optar el Título Profesional de Magister en Ciencias Empresariales – MCE), Lima – Perú 2017.

### **Conclusiones**

- Después de aplicar diferentes herramientas de evaluación estratégica se ha demostrado que estas han sido determinantes para la aplicación de una estrategia en dicha empresa, así esta empresa tendrá un horizonte más claro que contribuya a lograr sus objetivos y mejorar la intervención en el mercado.

- Se ha demostrado que existen aspectos que se deben mejorar como por ejemplo el clima laboral, este es un aspecto que repercute en las ineficiencias operativas que es percibido por los clientes.
- La empresa al pertenecer a una industria de pocos competidores tiene la capacidad de ser la más competitiva de las 3 que existen, debido a que se ha determinado que cuenta con lo requerido para competir y posicionarse como una de las mejores.
- Después de analizar los valores cuantitativos como el VAN y TIR económico, se determinó que con la aplicación de este plan financiero los accionistas recibirían el retorno de su inversión dentro de 5 años.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Corbacho, (2017), presenta la tesis titulada “Informalidad y nivel de competitividad de las agencias de viajes minoristas del turismo de la Provincia del Cusco, 2016, Previa obtención de grado académico de Magister en Administración.

### **Conclusiones**

- Se concluye que existe una relación directa entre la informalidad empresarial y el nivel competitividad. Esto demuestra que una gestión adecuada de la formalidad empresarial afecta a la competitividad, ya que genera confianza y brinda seguridad a los turistas a la hora de elegir una agencia, la recomendación de los usuarios para el crecimiento de la empresa.

- La competitividad es desleal debido a que el sector está preocupado más en evadir impuestos, tener a los colaboradores en situaciones irregulares, pues los empresarios no toman en cuenta estas falencias y dejan de lado la administración adecuada y eficiente de su empresa. Por su afán de generar ingresos a través de la reducción de costos deja de lado aspectos más importantes como la calidad de servicio que deben brindar.
- Finalmente se concluye que la implementación de las estrategias de formalización permitirá mejorar el nivel de competitividad.

Bejar, (2018), en su tesis titulada “Factores de competitividad empresarial en la asociación de artistas y artesanos del Barrio de San Blas – 2016, Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – Perú.

### **Conclusiones**

- La empresa en estudio en cuanto a sus factores de competitividad empresarial tiene un nivel menos favorable de 2.58.
- La contabilidad y finanzas considerado como un factor de la competitividad empresarial tiene una media de 3.26, lo que significa que no es muy favorable. Por otro lado, el Factor Producción y compras tiene un promedio de 3.19, es considerado también medianamente favorable. El factor de Recursos humanos con una media de 2.73 es considerada igual que los dos anteriores factores. El factor Planeamiento estratégico que tiene una característica importante que es el desconocimiento de los procesos de planeamiento por parte de los artesanos

y trabajadores que tiene una media de 2.58, este factor es considerado poco favorable. El factor de Comercialización que tiene una media de 2.53 es menos favorables, debido a la falta de estrategias para hacer frente a la competencia. Por ultimo el factor Gestión ambiental con un 2.24 también es menos favorable.

## **2.2.Bases Teóricas**

### **2.2.1. Análisis estratégico**

Según Sainz, (1993) La actividad más destacable que se realiza en una empresa es tomar decisiones. No es objeto de este tema comentar el concepto, fases y tipos de decisión, pero sí es importante subrayar lo necesario para estudiar profundamente esta actividad.

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos (QuestionPro, 2020).

Según Universidad Internacional De Valencia, (2019) El análisis estratégico se refiere al proceso de llevar a cabo una investigación sobre una empresa y su entorno operativo para formular un plan que ayude al negocio a alcanzar sus objetivos.

Un análisis estratégico es el estudio minucioso de una organización con el objetivo de proponer y aplicar un plan de trabajo, esto permitirá que la empresa mejore en

algunos aspectos en las que es deficiente, así como, aquellos puntos que marchan bien, pero es necesario repotenciarlos (Escuela Europea de Empresa, 2019).

Por otro lado, el análisis estratégico estudia y recaba información de suma importancia, información sobre el entorno, de los recursos disponibles y las capacidades con las que cuenta. Este tipo de análisis hace que la empresa conozca su posición ante un reto, todo análisis de este tipo debe partir desde la misión y visión de la propia organización en base a la posición en el mercado (E-Ducativa, 2019).

#### **2.2.1.1. Tipos de análisis estratégico**

- Análisis interno. Es el estudio interno del trabajo que realiza la empresa, el objetivo de este análisis es encontrar los puntos débiles y buscar soluciones para fortalecerlas. Con este tipo de análisis se puede conocer hasta donde esté capaz de llegar la organización.
- Análisis externo. Este análisis a diferencia del primer tipo de análisis se enfoca en conocer el sector en entorno en que se encuentra la organización. Con este análisis se puede saber el camino que toma la empresa ósea su orientación, además contribuye a conocer el nivel de satisfacción de los clientes (Escuela Europea de Empresa, 2019).

#### **2.2.1.2. Beneficios del análisis estratégico**

- Tener conocimiento de la organización y la manera en que laboran.
- Conocer los puntos débiles e instaurar nuevas medidas
- Conocer el mercado

- Mejorar la estructura (Escuela Europea de Empresa, 2019).

### **2.2.2. Competitividad**

Según Ubfal, (2004) La competitividad es una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que son parte de la base estructural del desarrollo de una nación.

La competitividad se define como la capacidad que tiene una organización de obtener mejor rentabilidad dentro del mercado ante la existencia de sus competidores. La competitividad es la diferencia entre el valor y la cantidad del producto entregado y el insumo (productividad) requerido para obtener el producto y la productividad de otros proveedores del mercado. (Hernández , 2019).

La competitividad se entiende una vez más como un esfuerzo multidimensional continuo, en el que la orientación externa es solo una parte de un proceso nacional más amplio. Por tanto, el eje debe estar enfocado en promover la innovación de toda la sociedad, pues este proceso no se limita a la estrategia de la empresa, sino también en los departamentos, culturas e industrias que necesitan establecer relaciones entre científicos y técnicos, productores y consumidores, universidades e industrias Construido en el contexto del espacio. , Que a su vez produce fuertes externalidades (Ubfal , 2004).

La competitividad se basa en una ventaja competitiva. Es una habilidad, recursos, tecnología o atributos que le dan mayor valor competitivo. Se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras (Roldán, 2016).

### 2.2.2.1. Tipos de competitividad

- **Competitividad interna:** Es la manera en cómo una organización logra tener mayor eficiencia de sus recursos a su vez aumentar la productividad de los factores (trabajadores, capital y tierra principalmente).
- **Competitividad externa:** Es como una organización logra tener ventajas competitivas en el contexto del mercado. factores externos como la innovación, la situación de la industria (5 fuerzas de porter), la estabilidad económica, etc. Es necesario que las organizaciones luchan por mantener su competitividad en el presente y futuro. (Roldán, 2016).

### 2.2.2.2. Factores que determinan la competitividad

- **En un primer lugar situaría la dotación del país:** Es importante saber la cantidad y la calidad de los factores productivos como; recursos naturales, capitales, infraestructuras y tejido empresarial, además los recursos humanos como son las habilidades y conocimientos de los colaboradores.
- **En segundo lugar, hablaríamos de la demanda interna:** Se debe conocer la necesidad del producto en relación con la oferta.
- **El punto tres es determinar si realmente existe una estructura productiva:** con las diferentes empresas, las relaciones entre ambas y que estas fomenten la competitividad y la innovación.

- **Cuatro. Predisposición social hacia la innovación:** La innovación es un valor esencial y positivo para una organización, pues a mejor calidad de productor mayores ventas (Riquelme, 2016).

### 2.2.2.3. Estrategias para aumentar la competitividad

1. **Incrementar la satisfacción de los clientes:** Mas de 80% de las organizaciones competitivas han preferido emplear estrategias enfocadas al segmento de mercado que compra sus productos, pues el objetivo no solo es incrementar el número de compradores, la esencia está en mejorar la calidad de productos que se ofrecen, de esta manera se logra una mayor satisfacción de los clientes los cuales certificarán la confianza en la marca y como consecuencia esta se hace más competitivo.
2. **Reducir los costes de operación:** Se pueden reducir los costes, pero siempre sin disminuir la calidad de servicios y/ productos. Pues la mejor estrategia para reducir los costos puede marcar la diferencia ante la competencia.
3. **Desarrollar nuevos productos y servicios:** Un producto puede ser: mejorando o perfeccionando, desde esta perspectiva se debe aplicar estrategias según al objetivo. Un producto que ya está en el mercado se puede mejorar o diseñar uno nuevo innovador, disruptivo que posicione a la marca.
4. **Mejorar los procesos y el desempeño:** La constante formación del personal, actualización de sistemas y tecnología, entre otros, se incluyen en una estrategia de competitividad empresarial que está centrada en los procesos (EAE BUSINESS SCHOOL, 2019).

## **2.3. Marco conceptual**

### **El análisis interno**

Es investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la organización para hacer frente al entorno para poder determinar las deficiencias y potencialidades de la empresa (Carrión, 2019).

### **Análisis**

Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y causas originarias. Un análisis estructural comprende el área externa del problema, en esta se establecen los parámetros y las condiciones que estarán sujetas a un estudio más específico. (Aurora, 2021).

### **Planeación estratégica**

según Naranjo, Mesa, & Solera, (2018) la planeación estratégica es la manera como una organización intenta aplicar una estrategia para así alcanzar sus objetivos. Es una planeación global a largo plazo.

### **Planificación**

según Diaz, (2001) La planificación es un proceso dirigido hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no se hace algo al respecto.

### **Agencia de Viajes**

Según Slemenzone, (2019) Es un comercio en el que se ofertan servicios turísticos. como: pasajes aéreos, alojamiento, rent car, viajes en cruceros, seguros médicos, paquetes turísticos completos, haciendo de intermediario.

Las Agencias de Viajes, se define como la empresa intermediaria entre turistas y los que brindan los servicios a los turistas. Estas empresas son muy importantes dentro de la industria turística ya que distribuyen y venden los productos turísticos que son el motivo de la visita de los turistas (Loggioldice, 2012).

### **Operadores Turísticos**

Según Slemenzone, (2019) Son aquellas empresas de viajes, que se dedican al turismo mayorista. Arman sus propios paquetes y ofrecen determinados productos y servicios a las agencias de viajes minoristas.

### **El turismo**

El turismo es una actividad que las personas realizan en sus viajes y estadías en lugares fuera de su entorno habitual, la estadía en dichos lugares es no menos de un año, la motivación de estos viajes puede ser por ocio, diversión, aventura o negocio. En este sentido el turismo no es una actividad remunerada, sin embargo, es una actividad de consumo (OMT, 1991).

### **Turista**

Se conoce con el término de turista al individuo o persona que se traslada de su territorio de origen o residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo.

La ausencia se produce más allá de 24 horas e incluye pernoctación en el punto geográfico de (Ucha, 2010).

## **2.4. Formulación de las Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe influencia directa y significativa entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del Distrito de Cusco

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. La Gestión del Talento humano incide significativamente en la Competitividad de las Agencias de viajes de turismo del Cusco, periodo 2017
- b. La Gestión Financiera incide significativamente en la Competitividad de las Agencias de viajes de turismo del Cusco, periodo 2017
- c. La Gestión operativa incide significativamente en la Competitividad de las Agencias de viajes de turismo del Cusco, periodo 2017.
- d. La Gestión comercial incide significativamente en la competitividad de las agencias de viajes de turismo del Cusco, en el periodo 2017.
- e. Con acciones estratégicas se va a mejorar significativamente la Competitividad de las Agencias de viajes de turismo del distrito del Cusco.

## **2.4 Identificación de variables e indicadores**

Variable de Estudio 1: Análisis estratégico

Variable de Estudio 2: Competitividad.

## 1.5 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE ESTUDIO 1  (X) Análisis estratégico</b>	Es aquella que se realiza para llevar a cabo el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la agencia de viajes. Pasando por la etapa de la gestión del talento humano, operativa, financiera, operativa y comercial.	Gestión del talento humano  Gestión financiera  Gestión operativa  Gestión comercial.	1.Técnicas 2.Estrategias 4.Metas 5.Evidencias 6.Opinión 7. Resultados
<b>VARIABLE ESTUDIO 2  (Y) Competitividad</b>	Se define como todas las actividades que se emprenden para ser en el mercado, coordinando esfuerzos, es decir la manera en la cual se tratan ser los mejores en el mercado.	Innovación  Agilidad comercial  Creación de valor	8.Cambios 9.Servicios 10.Equipos de trabajo 11.Personal con conocimiento especializado 12.Orientación al usuario 13.Entrega de información oportuna. 14.Impacto de servicio



### **3.2 Tipo y Nivel de investigación.**

El actual trabajo de investigación es de Tipo Aplicada, porque busca resolver el problema planteado, buscando su enfoque entre de las variables y el comportamiento de ellos dependerá para su posterior aplicación en el desarrollo cultural y científico (Hurtado, citado por Pérez, 2017).

Y de Nivel de Investigación explicativa, porque es Direccionada a encontrar la relación entre variables, mas no se ejerce control de variables” (Hurtado, citado por Pérez, 2017).

### **3.3 Unidad de Análisis.**

Para el presente trabajo de investigación se va a tomar como unidad de análisis a las agencias de viajes del Cusco.

### **3.4 Población de estudio.**

Para el presente trabajo de investigación se tomó como población al total de los grupos de interés, que son un total de 106 participantes.

### **3.5 Tamaño de muestra**

Para el presente trabajo de investigación se va a establecer mediante una técnica de selección de muestra donde se determinó la misma cantidad que la población, es decir 106 participantes como el tamaño de muestra.

### **3.6 Técnicas de selección de muestra**

La muestra para el presente trabajo de investigación está determinada por el tipo de muestreo no probabilístico intencional.

Así como lo menciona Carrasco (2017): “Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística. Del investigador procura que la muestra sea lo más representativa posible” (p. 243).

Para el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta un número de 106 participantes para el desarrollo del presente trabajo.

### **3.7 Técnicas de recolección de información**

Para el presente trabajo de investigación la técnica de recolección de información es la encuesta que como instrumento de recolección de datos será el cuestionario físico y virtual.

### **3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

En el presente trabajo de investigación se aplicó la estadística descriptiva usando los programas de Excel y software estadístico de Minitab.

### **3.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

Se utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1 Presentación del instrumento

Para analizar la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017, fue descrita mediante un cuestionario dirigido a 106 encuestados para las variables a investigar.

##### Escala de interpretación descriptiva

Para interpretar las tablas y figuras estadísticas se empleó la siguiente escala de interpretación:

**Tabla 2**

*Descripción de la Baremación de las dimensiones del análisis estratégico y la competitividad*

TABLA DE BAREMACIÓN	
MEDIDA	VALORES
Ineficiente	1 – 2, 3
Media	2,4 – 3,6
Eficiente	3,7 – 5

*Nota:* Elaboración propia

##### 4.1.2 Fiabilidad del instrumento

Con el propósito de calcular la fiabilidad del cuestionario para analizar la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017, se empleó “la medida de congruencia interna denominada Alfa

de Cronbach” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 208), para lo cual se consideró lo siguiente:

- Siempre que el coeficiente Alfa de Cronbach sea mayor o igual a 0.7; de modo que, el instrumento es fiable; en consecuencia, las mediciones son estables y consistentes.
- Siempre que el coeficiente Alfa de Cronbach sea menor a 0.7; entonces, el instrumento no es fiable; en consecuencia, las mediciones manifiestan viabilidad heterogénea.

El Alfa de Cronbach se consiguió a través del programa estadístico SPSS, con el que se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Análisis estratégico y competitividad	0.801	43

*Nota:* Elaboración propia

Se observa que el Alfa de Cronbach es 0.801 para los ítems considerados en las variables. Al ser valores superiores a 0.7 se determina que la confiabilidad de los instrumentos es elevada para el procesamiento de los datos.

### 4.1.3 Resultados sociodemográficos

**Tabla 4**

*Edad de los encuestados de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 20 a 25 años	27	25,5	25,5	25,5
De 26 a 30 años	37	34,9	34,9	60,4
De 31 a 35 años	22	20,8	20,8	81,1
De 36 a 40 años	19	17,9	17,9	99,1
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

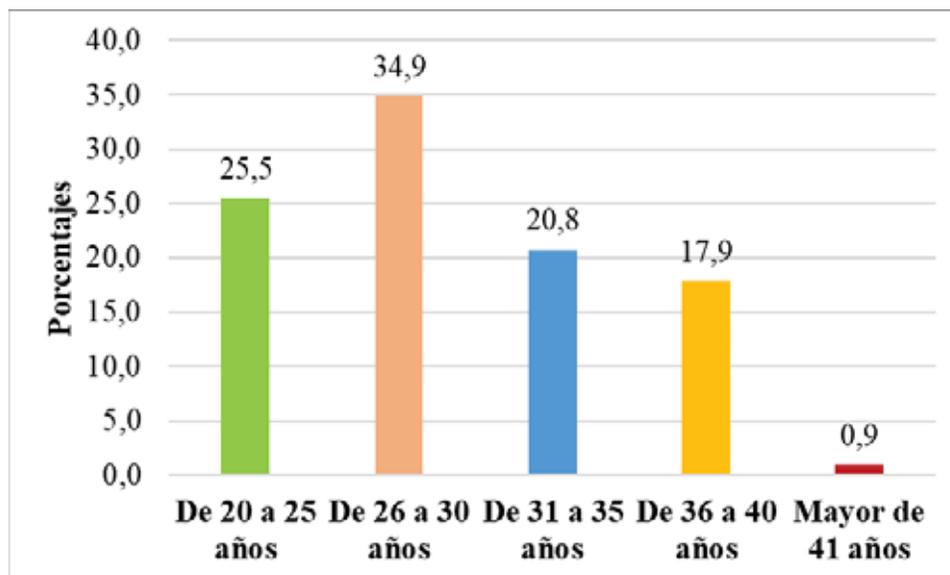


Figura 2. Edad

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 1 que el 34,9% de encuestados tienen de 26 a 30 años de edad, mientras que el 25,5% entre 20 a 25 años, 20,8% de 31 a 35 años, 17,9% de 36 a 40 años y 0,9% son mayores de 41 años.

**Tabla 5**

*Sexo de los encuestados de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Varón	51	48,1	48,1	48,1
Mujer	55	51,9	51,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

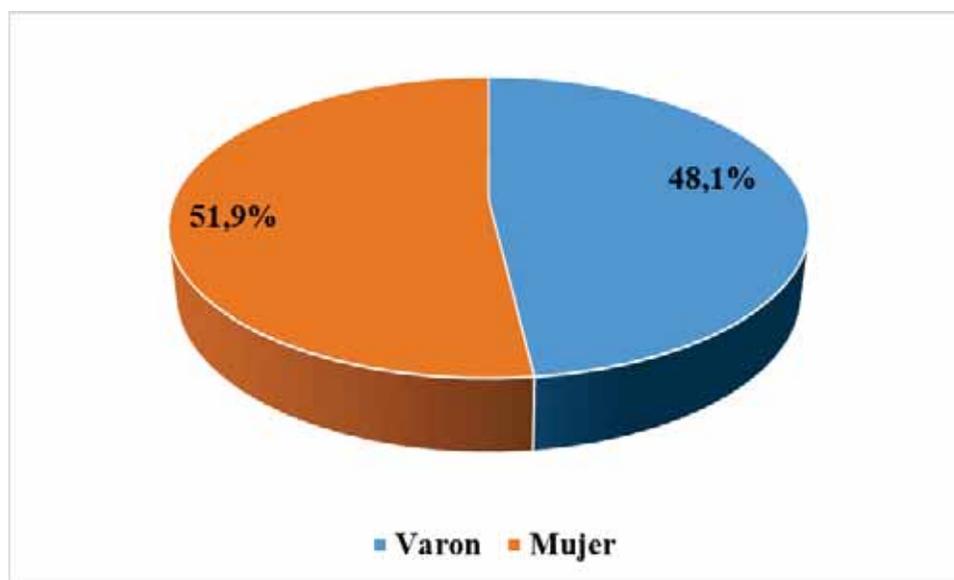


Figura 3. Sexo

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 2 que el 51,9% de encuestados son mujeres, mientras que el 48,1% son varones.

#### 4.1.4 Resultados de la variable análisis estratégico

**Tabla 6**

*Análisis estratégico de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	0	0,0	0,0	0,0
Media	103	97,2	97,2	97,2
Eficiente	3	2,8	2,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

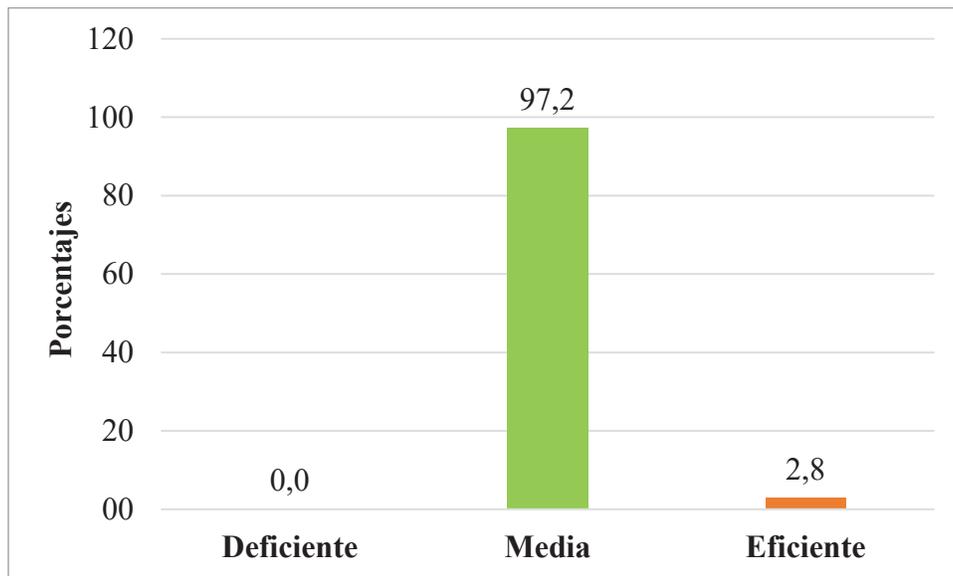


Figura 4. Análisis estratégico

*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 3 que el 97,2% de encuestados, consideran que el análisis estratégico es medio, mientras que el 2,8% consideran que es eficiente.

## a) Gestión del talento humano

**Tabla 7**

*Gestión del talento humano de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	10	9,4	9,4	9,4
Media	75	70,8	70,8	80,2
Eficiente	21	19,8	19,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

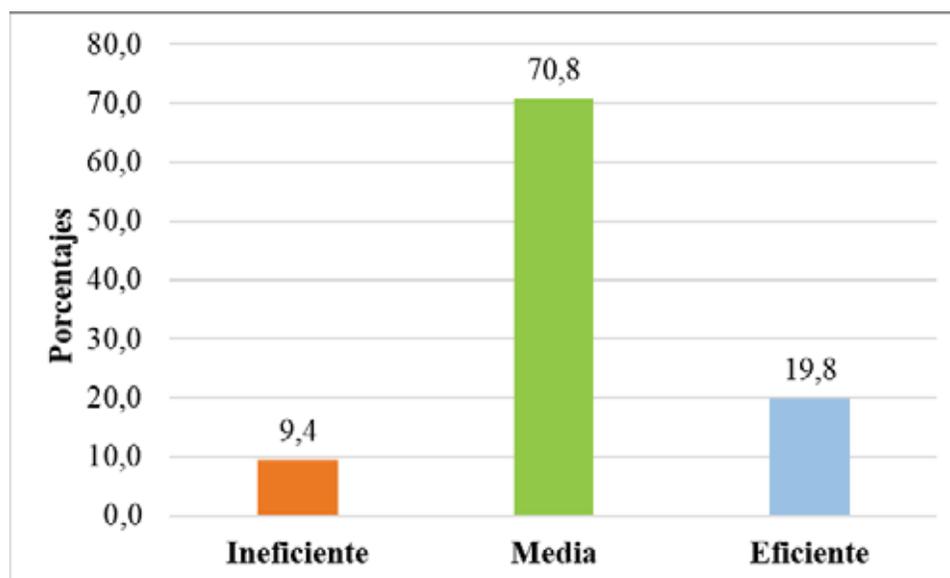


Figura 5. Gestión del talento humano

*Nota:* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 4 que el 70,8% de encuestados, consideran que la gestión del talento humano es medio, mientras que el 19,8% consideran que es eficiente y 9,4% ineficiente.

## b) Gestión Financiera

**Tabla 8**

*Gestión financiera de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	13	12,3	12,3	12,3
Media	79	74,5	74,5	86,8
Eficiente	14	13,2	13,2	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

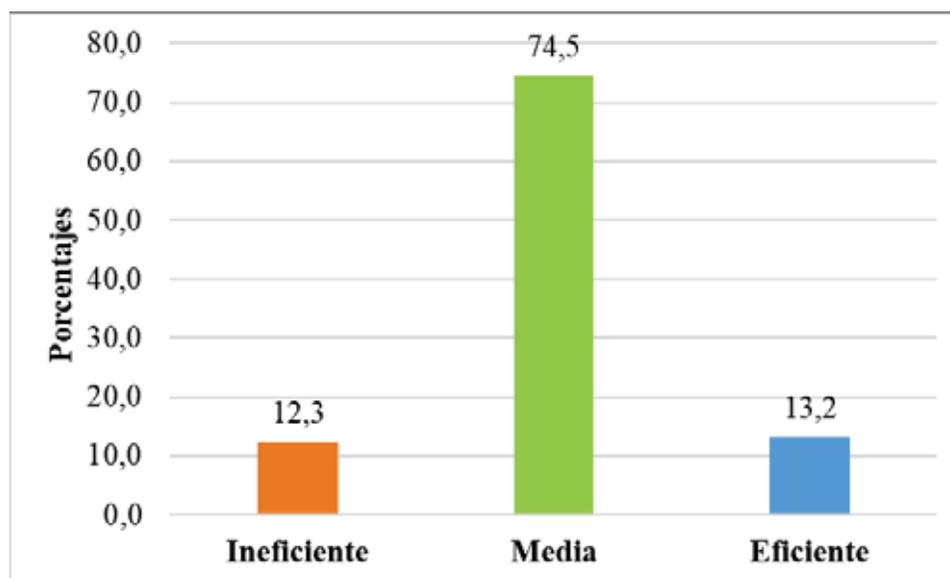


Figura 6. Gestión financiera

*Nota:* Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 5 que el 74,5% de encuestados, consideran que la gestión financiera es medio, mientras que el 13,2% consideran que es eficiente y 12,3% ineficiente.

## c) Gestión operativa

**Tabla 9**

*Gestión operativa de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	8	7,5	7,5	7,5
Media	92	86,8	86,8	94,3
Eficiente	6	5,7	5,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

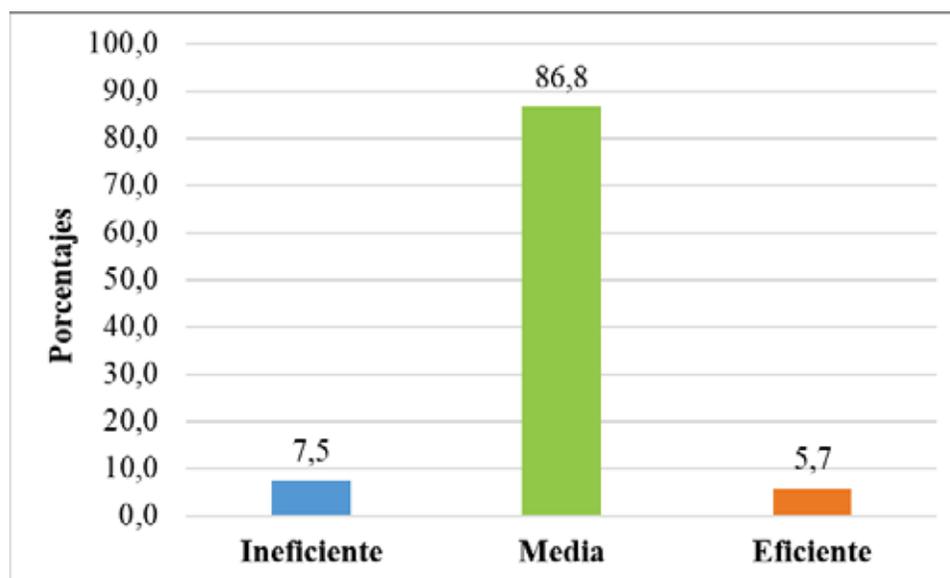


Figura 7. Gestión operativa

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 6 que el 86,8% de encuestados, consideran que la gestión operativa es medio, mientras que el 5,7% consideran que es eficiente y 7,5% ineficiente.

#### d) Gestión Comercial

**Tabla 10**

*Gestión comercial de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	9	8,5	8,5	8,5
Media	92	86,8	86,8	95,3
Eficiente	5	4,7	4,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

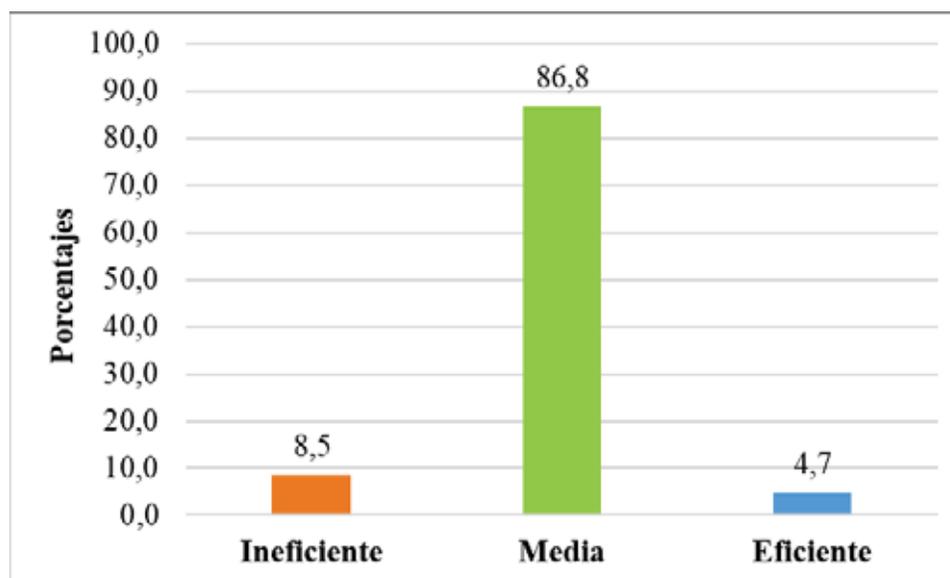


Figura 8. Gestión comercial

*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 7 que el 86,8% de encuestados, consideran que la gestión comercial es medio, mientras que el 4,7% consideran que es eficiente y 8,5% ineficiente.

#### 4.1.5 Comparación promedio de las dimensiones del análisis estratégico

**Tabla 11**

*Comparación promedio de las dimensiones análisis estratégico de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Promedio	Interpretación
Gestión del talento humano	3,28	Media
Gestión financiera	2,94	Media
Gestión operativa	3,00	Media
Gestión comercial	3,05	Media
<b>Análisis estratégico</b>	<b>3,07</b>	<b>Media</b>

*Nota:* Elaboración propia

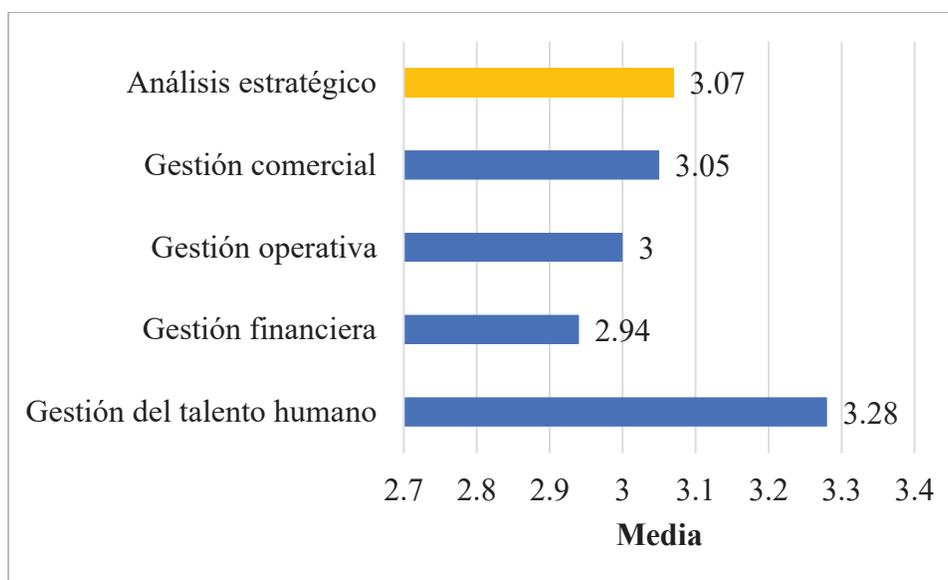


Figura 9. Dimensiones del análisis estratégico

*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Los puntajes promedios evaluados en las dimensiones de la variable análisis estratégico de las agencias en estudio evidencian que las dimensiones: Gestión del talento

humano, Gestión financiera, Gestión operativa, y Gestión comercial presentan una calificación promedio de 3,28; 2,94; 3,00 y 3,05 respectivamente calificándolos como medios.

#### 4.1.6 Resultados de la variable competitividad

**Tabla 12**

*Competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	1	0,9	0,9	0,9
Media	103	97,2	97,2	98,1
Eficiente	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

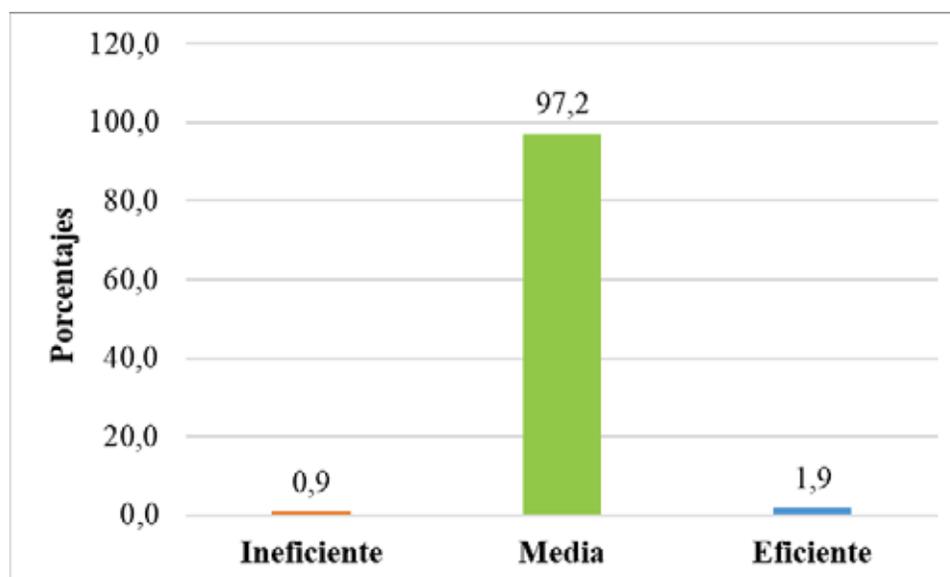


Figura 10. Competitividad

Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 9 que el 97,2% de encuestados, consideran que la competitividad es medio, mientras que el 1,9% consideran que es eficiente y 0,9% ineficiente.

**a) Innovación**

**Tabla 13**

*Innovación de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	10	9,4	9,4	9,4
Media	71	67,0	67,0	76,4
Eficiente	25	23,6	23,6	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

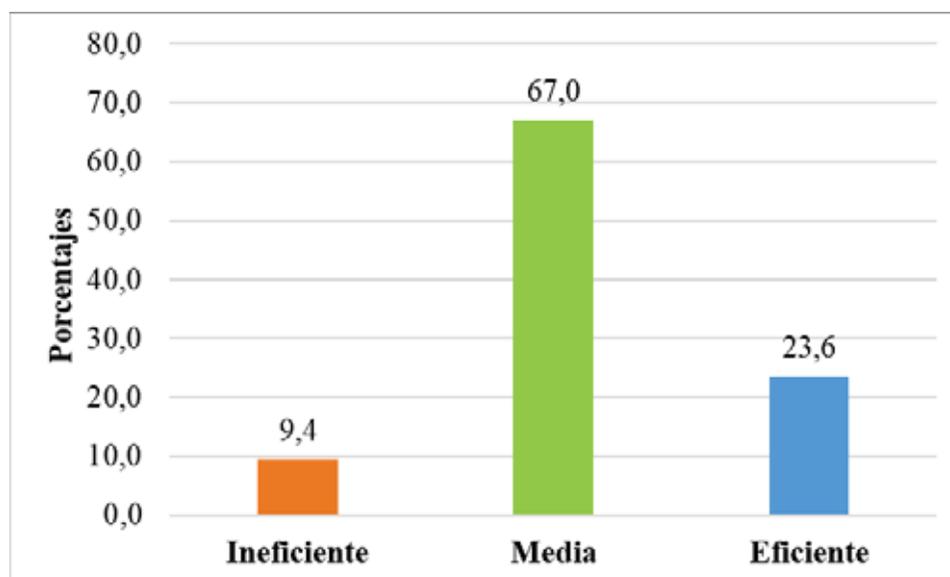


Figura 11. Innovación

Nota: Elaboración propia.

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 10 que el 67% de encuestados, consideran que la innovación es medio, mientras que el 23,6% consideran que es eficiente y 9,4% ineficiente.

**b) Agilidad Comercial**

**Tabla 14**

*Agilidad Comercial de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	35	33,0	33,0	33,0
Media	68	64,2	64,2	97,2
Eficiente	3	2,8	2,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

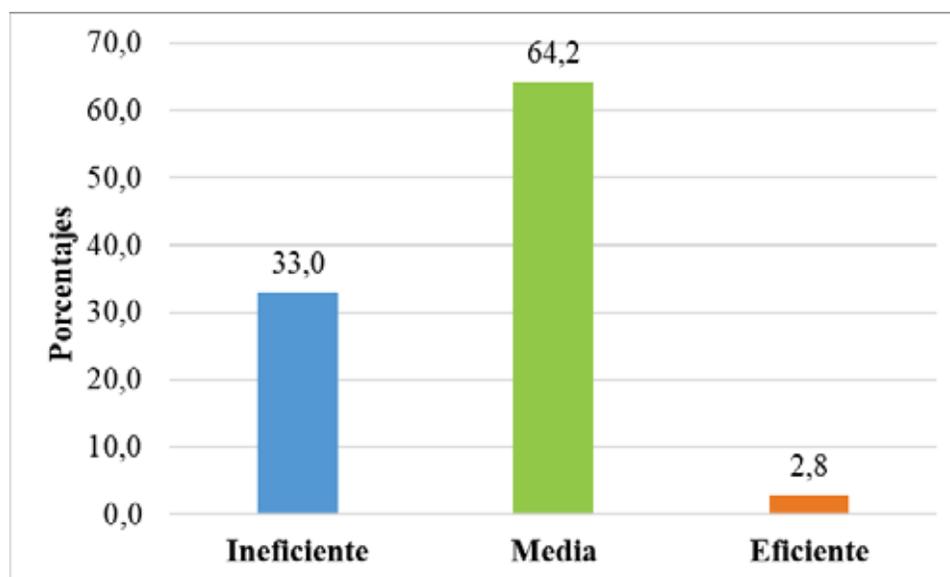


Figura 12. Agilidad comercial

Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 11 que el 64,2% de encuestados, consideran que la agilidad comercial es medio, mientras que el 2,8% consideran que es eficiente y 33% ineficiente.

**c) Creación de valor**

**Tabla 15**

*Creación de valor de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ineficiente	3	2,8	2,8	2,8
Media	94	88,7	88,7	91,5
Eficiente	9	8,5	8,5	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

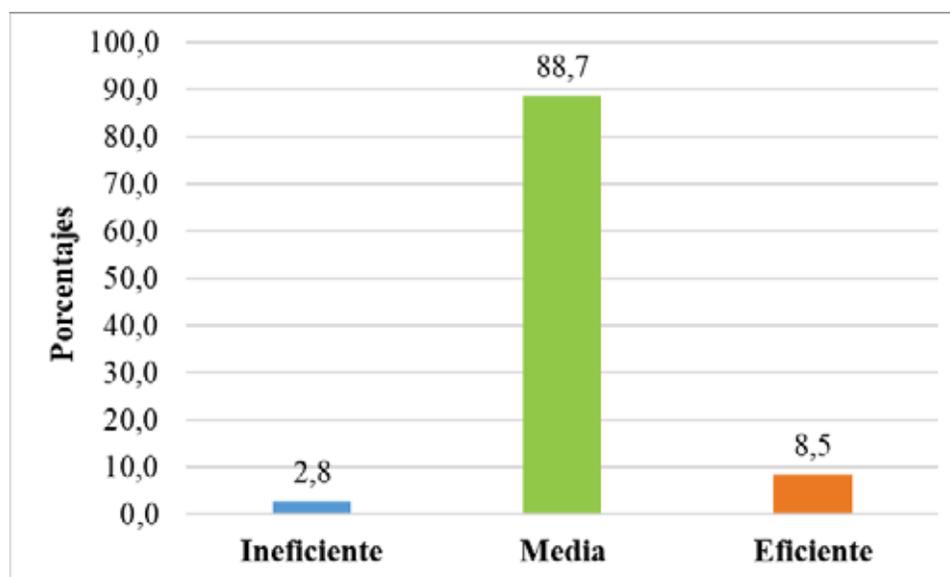


Figura 13. Creación de valor

*Nota:* Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 12 que el 88,7% de encuestados, consideran que la creación de valor es medio, mientras que el 8,5% consideran que es eficiente y 2,8% ineficiente.

**4.1.7 Comparación promedio de las dimensiones de la competitividad**

**Tabla 16**

*Comparación promedio de las dimensiones de la Competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

	Promedio	Interpretación
Innovación	3,21	Media
Agilidad comercial	2,63	Media
Creación de valor	3,20	Media
<b>Competitividad</b>	<b>3,01</b>	<b>Media</b>

*Nota:* Elaboración propia

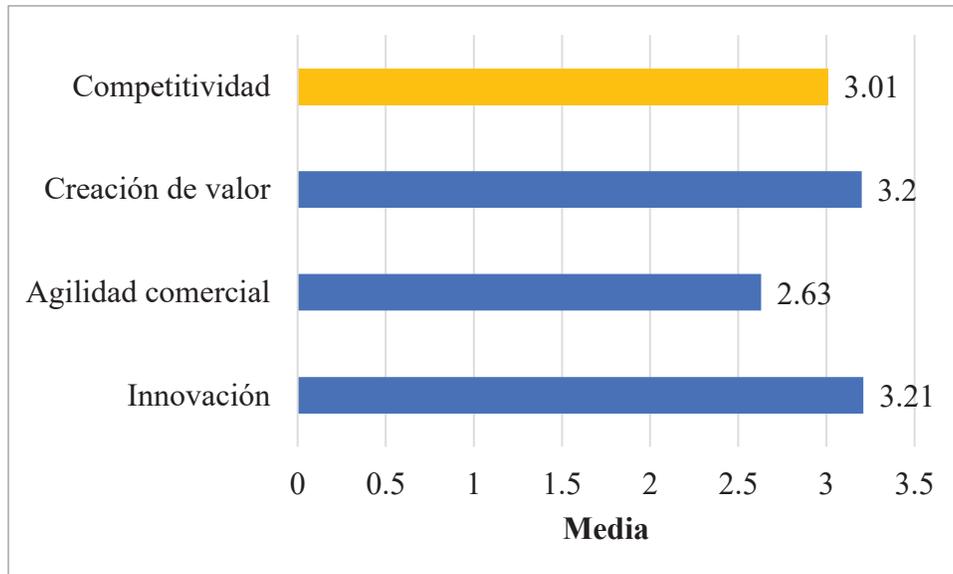


Figura 14. Dimensiones de la competitividad

*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Los puntajes promedios evaluados en las dimensiones de la variable competitividad de las agencias de viajes del Cusco, evidencian que las dimensiones: Innovación, Agilidad comercial y Creación de valor presentan una calificación promedio de 3,21; 2,63 y 3,20 respectivamente calificándolos como medios.

#### **4.2 Prueba de Hipótesis**

Para analizar la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017, se empleó la prueba estadística Chi cuadrado para la toma de decisiones considerando lo siguiente:

- Siempre que el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor  $P > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.
- Siempre que el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor  $P < 0.05$ )

se rechaza la hipótesis nula.

Así también, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$  para establecer el grado de relación entre las dimensiones de la variable análisis estratégico y la competitividad.

**Tabla 17**

*Correlación de Rho de Spearman*

<b>Magnitud de correlación</b>	<b>Significado</b>
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

*Nota:* Hernández, Fernández y Baptista (2014)

## Hipótesis general

**H1:** Existe influencia directa y significativa entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**H0:** No existe influencia directa y significativa entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**Tabla 18**

*Análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

Análisis estratégico	Competitividad							
	Ineficiente		Media		Eficiente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ineficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Medio	1	0,9%	100	94,3%	2	1,9%	103	97,2%
Eficiente	0	0,0%	3	2,8%	0	0,0%	3	2,8%
<b>Total</b>	1	0,9%	103	97,2%	2	1,9%	106	100,0%
Prueba Chi cuadrado X = 20,001					p =0.000			
Correlación de Spearman = 0,685					p =0.000			

*Nota:* Autoría propia

## Interpretación

Después de analizar los resultados de la tabla se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Además, se observa un coeficiente de correlación de 0,685, el cual significa que existe influencia directa y significativa entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco.

## Hipótesis específica 1

**H1:** Existe influencia directa y significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**H0:** No existe influencia directa y significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**Tabla 19**

*Gestión del talento humano y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

Gestión del talento humano	Competitividad							
	Ineficiente		Media		Eficiente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ineficiente	0	0,0%	10	9,4%	0	0,0%	10	9,4%
Medio	1	0,9%	74	69,8%	0	0,0%	75	70,8%
Eficiente	0	0,0%	19	17,9%	2	1,9%	21	19,8%
Total	1	0,9%	103	97,2%	2	1,9%	106	100,0%
Prueba Chi cuadrado X = 20,009						p =0.001		
Correlación de Spearman = 0.587						p =0.001		

*Nota:* Autoría propia

## Interpretación

Después de analizar los resultados de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Además, se observa un coeficiente de correlación de 0,587, lo que significa que existe influencia directa y significativa entre la gestión del talento humano y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

## Hipótesis específica 2

**H1:** Existe influencia directa y significativa entre la gestión financiera y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**H0:** No existe influencia directa y significativa entre la gestión financiera y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**Tabla 20**

*Gestión financiera y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

Gestión financiera	Competitividad							
	Ineficiente		Media		Eficiente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ineficiente	0	0,0%	13	12,3%	0	0,0%	13	12,3%
Medio	1	0,9%	78	73,6%	0	0,0%	79	74,5%
Eficiente	0	0,0%	12	11,3%	2	1,9%	14	13,2%
Total	1	0,9%	103	97,2%	2	1,9%	106	100,0%
Prueba Chi cuadrado X = 38,000						p =0.003		
Correlación de Spearman = 0.482						p =0.003		

*Nota:* Autoría propia

## Interpretación

Después de analizar los resultados de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Además, tiene un coeficiente de correlación de 0,482, lo que significa que existe una correlación positiva, y se concluye afirmando la existencia de influencia directa y significativa entre la gestión financiera y la competitividad de las agencias de viajes en estudio.

### Hipótesis específica 3

**H1:** Existe influencia directa y significativa entre la gestión operativa y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**H0:** No existe influencia directa y significativa entre la gestión operativa y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**Tabla 21**

*Gestión operativa y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

Gestión operativa	Competitividad							
	Ineficiente		Media		Eficiente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ineficiente	0	0,0%	8	7,5%	0	0,0%	8	7,5%
Medio	1	0,9%	89	84,0%	2	1,9%	92	86,85%
Eficiente	0	0,0%	6	5,7%	0	0,0%	6	5,7%
Total	1	0,9%	103	97,2%	2	1,9%	106	100,0%
Prueba Chi cuadrado X = 23,100						p =0.002		
Correlación de Spearman = 0.450						p =0.002		

*Nota:* Autoría propia

### Interpretación

Después de analizar los resultados de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Además, se observa que tiene un coeficiente de correlación de 0,450 lo que significa que existe una correlación positiva, y se concluye afirmando la existencia de influencia directa y significativa entre la gestión operativa y la competitividad de las agencias de viajes en estudio.

#### Hipótesis específica 4

**H1:** Existe influencia directa y significativa entre la gestión comercial y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**H0:** No existe influencia directa y significativa entre la gestión comercial y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017.

**Tabla 22**

*Gestión comercial y la competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito de Cusco 2017*

Gestión comercial	Competitividad							
	Ineficiente		Media		Eficiente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ineficiente	0	0,0%	9	8,5%	0	0,0%	9	8,5%
Medio	1	0,9%	89	84,0%	2	1,9%	92	86,85%
Eficiente	0	0,0%	5	4,7%	0	0,0%	5	4,7%
Total	1	0,9%	103	97,2%	2	1,9%	106	100,0%
Prueba Chi cuadrado X = 29,001					p =0.003			
Correlación de Spearman = 0.400					p =0.003			

*Nota:* Autoría propia

#### Interpretación

Después de analizar los resultados de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Además, se observa que tiene un coeficiente de correlación de 0,400 lo que significa que existe una correlación positiva, y se concluye afirmando la existencia de influencia directa y significativa entre la gestión comercial y la competitividad de las agencias en estudio.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DE TURISMO**

#### **5.1 Alianzas estratégicas**

##### **5.1.1 Contactos Internacionales**

###### **a) Acceso al servicio desde una Agencia de Viajes del Exterior (Cuenta).**

El cliente (turista) compra el Paquete Turístico (vuelos internacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, reserva de hoteles, restaurantes, transporte, otros servicios turísticos, etc.) desde su país de origen; la Agencia de Viajes del Exterior (Mayorista) endosa a los turistas (grupala, privada o libre) a una Agencia de Viajes Nacional(Lima); responsable de reservar y supervisar los diferentes servicios turísticos(vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos, reserva directas de hoteles, restaurantes, transporte, otros servicios turísticos, etc.); A su vez la Agencia de Viajes Nacional endosa a la Agencia de Viajes Operadora de la Ciudad del Cusco, la misma que se encarga de operar (reservar y supervisar) en conjunto todos los servicios turísticos dentro de su ámbito.

###### **b) Acceso al servicio desde una Agencia de Viajes del Exterior (Mayorista).**

El cliente (turista) compra el Paquete Turístico (vuelos internacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, reserva de hoteles, restaurants, transporte, otros servicios

turísticos, etc.) desde su país de origen; la Agencia de Viajes del Exterior dirige a los turistas (grupala, privada o libre) a su Agencia de Viajes Sucursal Nacional (Lima); responsable de reservar y supervisar los diferentes servicios turísticos(vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos, reserva directas de hoteles, restaurants, transporte, otros servicios turísticos, etc.); A su vez la Agencia de Viajes Sucursal Nacional endosa a la Agencia de Viajes Operadora de la Ciudad del Cusco, la misma que se encarga de operar (reservar y supervisar) en conjunto todos los servicios turísticos dentro de su ámbito.

**c) Acceso al servicio desde una Agencia de Viajes del Exterior (Sede Principal).**

El cliente (turista) compra el Paquete Turístico (vuelos internacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, reserva de hoteles, restaurantes, transporte, otros servicios turísticos, etc.) desde su país de origen; la Agencia de Viajes del Exterior con sede principal en el extranjero dirige a los turistas (grupala, privada o libre) a su Agencia de Viajes Sucursal Nacional (Lima); responsable de reservar y supervisar los diferentes servicios turísticos(vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos.); A su vez la Agencia de Viajes Nacional conduce a los turistas a la Agencia de Viajes Sucursal Operadora de la Ciudad del Cusco, la misma que se encarga de reservar y supervisar (visitas a los diferentes atractivos, hoteles, restaurantes, transporte, otros servicios turísticos, etc) en conjunto todos los servicios turísticos dentro de su ámbito.

**5.2 Venta A Intermediarios Nacionales**

Establecer con las agencias operadoras locales que se vendan sus servicios de las agencias con sede principal en el exterior. Las relaciones pueden ser diversos.

**a) Acceso al servicio desde una Agencia de viajes Nacional (Lima u otra Región).**

El cliente (turista) compra el Paquete Turístico (vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, reserva de hoteles, restaurants, transporte, otros servicios turísticos, etc.) desde la capital (Lima) u otro departamento del país, la misma que capta a los turistas en forma grupal, privada o libre y es responsable de reservar y supervisar los diferentes servicios turísticos (vuelos nacionales, reserva directas de hoteles, restaurants, transporte, otros servicios turísticos, etc.); A su vez la Agencia de Viajes Nacional conduce a los turistas a la Agencia de Viajes Receptiva Operadora de la Ciudad del Cusco, la misma que se encarga de reservar y supervisar (visitas a los diferentes atractivos, reservas de diferentes tickets turísticos, otros servicios turísticos, etc.) en conjunto todos los servicios turísticos dentro de su ámbito.

**b) Acceso al servicio desde una Agencia de viajes Nacional en la capital Lima u otra Región (Sede Principal).**

El cliente (turista) compra el Paquete Turístico (vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, reserva de hoteles, restaurants, transporte, otros servicios turísticos, etc.) desde la capital (Lima) u otro departamento del país, la misma que capta a los turistas en forma grupal, privada o libre y es responsable de reservar y supervisar los diferentes servicios turísticos (vuelos nacionales, visitas a diferentes atractivos turísticos nacionales, otros servicios turísticos, etc.); A su vez la Agencia de Viajes Nacional (Sede principal) conduce a los turistas a la Agencia de Viajes Sucursal Operadora de la Ciudad del Cusco, la misma que se encarga de reservar y supervisar (visitas a los diferentes atractivos,

reservas de diferentes tickets turísticos, hoteles, restaurants, transporte; otros servicios turísticos, etc.) en conjunto todos los servicios turísticos dentro de su ámbito.

### **5.3 Excursiones Convencionales**

Se plantea, diversificar la oferta de los servicios turísticos de las agencias de viajes de turismo:

- a. Turismo vivencial
- b. Turismo de medicina tradicional
- c. Tours con componentes de guía y transporte
- d. Agencias especializadas en viajes de estudio
- e. Escuelas de español (para una mejor experiencia del turista, ya que a través de esta escuela se intermedian los servicios de estadía y excursiones)
- f. Actividades especializadas.

## CONCLUSIONES

1. Del trabajo de investigación se ha detectado que dentro de un esquema de las dimensiones del análisis estratégico de las agencias de viajes de turismo, en la delimitación espacial del distrito del Cusco, el aspecto más sensible es la Gestión del talento humano y de las operaciones en relación a las demás dimensiones, que tienden a presentar un desempeño relativamente similar entre ellos. No parece aventurado avanzar, entonces, que la Gestión comercial de las agencias de viajes tienen una influencia directa sobre la Gestión financiera.
2. Los resultados de la variable Competitividad de las agencias de viajes, se ajustan a aquellas avanzadas dimensiones de innovación, agilidad comercial y creación de valor, por el modelo de síntesis entre crecimiento de las agencias de viajes. Pero se han interpretado con precaución, en tanto que la innovación implica elementos que pueden ser cambiados, la agilidad comercial referida otorgar información oportuna y la creación de valor sobre todo al constante mejoramiento del servicio para mejores resultados previstos por el modelo teórico con los datos analizados.
3. Se concluye finalmente que las actividades del Análisis estratégico evaluadoras de la prestación del servicio en las agencias de viajes y determinantes de los efectos del servicio tienden a concentrarse en la participación de los colaboradores quienes determinan la calidad del servicio. Otras actividades de las agencias de viajes, también generan efectos secundarios como la difusión de la calidad del servicio, por lo que tienden a huir de la competencia y se instalan en otros centros periféricos al distrito del Cusco, que también generan su proceso acumulativo de aglomeración y concentración en una menor cantidad de agencias de viajes.

## RECOMENDACIONES

1. La propuesta metodológica para el Análisis estratégico, se debe implementar para cada uno de los rubros tales como: Gestión del Talento humano, gestión operativa, gestión financiera y gestión comercial en las agencias de viajes del distrito del Cusco que se presenta es un instrumento de identificación de problemas y un punto de partida para la mejora del servicio turístico a corto plazo a través del cual se asignaran los recursos necesarios de acuerdo a la estimación de la demanda para cada año, tomando en cuenta que el turismo en la Región Cusco es estacional a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para dicho periodo y cuyos productos o resultados deben expresarse en metas susceptibles de ser cuantificables y medibles.
2. Para llevar a cabo exitosamente una adecuada Competitividad empresarial, en primer lugar, se propone el fortalecimiento de capacidades de la Gestión empresarial de las agencias de viajes del distrito del Cusco, para ello contar con el apoyo de los agentes externos, como la cámara de comercio, COLITUR, DIRCETUR, CALTUR, las universidades, entre otras instancias que pueden asesorar y capacitarlos.
3. Se plantea fortalecer mecanismos de acercamiento permanente entre las áreas internas de los colaboradores de las agencias de viajes a fin de promover en ellos acciones positivas que coadyuven la mejora de la satisfacción de turista.

## Referencias

- Aurora, M. (3 de Marzo de 2021). *Análisis*. Obtenido de Concepto Definición: <https://conceptodefinicion.de/analisis/>
- Bejar , M. (2018). *Factores de competitividad empresarial en la asociación de artistas y artesanos del Barrio de San Blas – 2016*. Cusco – Peru: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Carrión, J. (2019). *Análisis estratégico interno*. Madrid: ESIC.
- Catalina, D. (2012). *Análisis estratégico de la industria colombiana de software a partir de la simulación de escenarios de competencia utilizando Dinámica de Sistemas*. Medellín - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Corbacho, F. (2017). *Informalidad y nivel de competitividad de las agencias de viajes minoristas del turismo de la Provincia del Cusco, 2016*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Diaz, Y. K. (2001). *La Planificación Estratégica*. Corrillos - Peru: Universidad Nacional San Marcos.
- EAE BUSINESS SHOOL. (2019). *Competitividad empresarial: qué es, 4 claves y ejemplos*. Obtenido de EAE. BUSINESS SHOOL: <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>
- E-Ducativa. (2019). *La estrategia empresarial*. Obtenido de E-Ducativa: [http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/423\\_analisis\\_interno\\_la\\_cadena\\_de\\_valor.html](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/423_analisis_interno_la_cadena_de_valor.html)
- Escuela Europea de Empresa. (25 de Marzo de 2019). *¿Qué es un análisis estratégico?* Obtenido de Escuela Europea de Empresa: <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>
- González , K. J. (2016). *Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la Ciudad de Trujillo, 2013 – 2018*. Trujillo - Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- Hernández , D. (2019). *Competitividad empresarial*. Lima - Perú: Gestipolis.
- Herrera , J., & Hernández, O. (2017). *Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander*. Santander – Colombia: Instituciones de Educación Superior en instituciones (IES).
- Loggiodice, Z. (2012). *La gestion del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Eumed.net.
- Naranjo, R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2018). *De la administración por objetivos al control estratégico*. Tecnología en Marcha.

- OMT. (1991). *Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes*. Ottawa - Canadá, : Organización Mundial de Turismo.
- QuestionPro. (2020). *¿Qué es un análisis estratégico?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20es%20el,el%20cumplimiento%20de%20los%20objetivos.>
- Ramos , M. C., Jara , H. E., & Rivasplata , J. G. (2017). *plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019*. Lima – Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Riquelme, M. (23 de Julio de 2016). *¿Que es la competitividad según Michael Porter?* Obtenido de Webyempresas.Com: <https://www.webyempresas.com/la-competitividad-segun-michael-porter/>
- Roldán, P. N. (2016). *Competitividad*. Economipedia.
- Sainz, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- Slemenzon, C. (2019). *El Rol del Profesional en Turismo en las Agencias de Viajes*. . Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ubfal , D. (2004). *El concepto de competitividad. medición y aplicación al caso Argentino*. . Buenos Aires - Argentino.: Universidad de Buenos Aires. .
- Ucha, F. (Marzo de 2010). *Definición de Turista*. Obtenido de Definicion ABC: <https://www.definicionabc.com/general/turista.php>
- Universidad Internacional De Valencia. (2019). *Análisis estratégico: 4 pasos y 3 niveles*. Valencia - España: Universidad Internacional De Valencia.