



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
DE LA OPERADORA DE TURISMO - TOUR IN PERÚ - 2023**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

AUTOR

Br. BENJAMIN SALIZAR PARO

ASESOR:

Dr. RAÚL ABARCA ASTETE

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-8739-7578

CUSCO - PERÚ

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: Gestión
Estratégica y Competitividad Empresarial de
la Operadora de Turismo - TOUR IN PERÚ-2023

presentado por: Benjamin Salazar Pazo con DNI Nro.: 40214893 presentado

por: con DNI Nro.: para optar el

título profesional/grado académico de Maestro en Administración
Mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 41.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 010 de Abril de 2025



Firma

Post firma Raúl Abarca Astete

Nro. de DNI 23802978

ORCID del Asesor 0000-0002-8739-7578

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259:447884990

Benjamin Salizar

10 ABR 2025 - TESIS - GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL de TOUR IN PERU - 2023.pdf

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:447884990

203 Páginas

Fecha de entrega

10 abr 2025, 7:47 p.m. GMT-5

46.804 Palabras

Fecha de descarga

10 abr 2025, 7:51 p.m. GMT-5

267.686 Caracteres

Nombre de archivo

10 ABR 2025 - TESIS - GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL de TOUR IN PERUpdf

Tamaño de archivo

19.7 MB

4% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 18 words)

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 0%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**
25 suspect characters on 8 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **GESTION ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA OPERADORA DE TURISMO - TOUR IN PERÚ -2023** del **BR. BENJAMIN SALIZAR PARO**. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **VEINTINUEVE DE OCTUBRE DE 2024**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Cusco, 10 de abril 2025

DR. HERMOGENES JANQUI GUZMAN
Primer Replicante

MGT. ERIKA LINARES MUÑOZ
Segundo Replicante

DR. ROGER VENERO GIBAJA
Primer Dictaminante

DR. ALVARO RECHARTE CUENTAS
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

“Este trabajo está dedicado a la hermosa vida que me dio y enseñó tanto; a todas las personas que, en alguna oportunidad, creyeron mí; a mis amados hijos, Eduardo Benjamin y Kyara Ylenia, ¡el cielo es el límite!; a mis familiares y a mis amigos, ¡si es posible!, pues su apoyo incesante y siempre desinteresado contribuyó a dar éste paso trascendental en mi vida personal y profesional.

Benjamin Salizar Paro

AGRADECIMIENTO

“Mi eterno agradecimiento a Dios por siempre estar ahí cuando lo necesitaba; a mis padres Alejandrina Paro Ricalde y Benjamin Salizar Carrasco por haberme dado la vida; a mis hermanos, y a todos los integrantes de mi familia por siempre ser el hombro al cual me puedo apoyar; a los trabajadores y aliados estratégicos de TOUR IN PERU por su colaboración y valioso aporte en éste trabajo de investigación; y muy especialmente, a mis docentes, asesores y mentores quienes contribuyeron con sus observaciones y oportunidades de mejora a lo largo de éste proceso para sacar adelante esta importante investigación.

Benjamin Salizar Paro

Índice General

Índice General.....	4
Índice de Tablas.....	7
Índice de Figuras.....	8
Resumen.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
1. I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Situación problemática.....	13
1.2. Formulación del Problema.....	21
a. Problema General.....	21
b. Problemas específicos.....	21
1.3. Justificación de la Investigación.....	22
1.4. Delimitación de la investigación.....	23
1.4.1. Delimitación Espacial.....	23
1.4.2. Delimitación Temporal.....	23
1.5. Objetivos de la Investigación.....	24
a. Objetivo General.....	24
b. Objetivos Específicos.....	24
2. II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	25
2.1. Bases Teóricas.....	25
2.1.1. La Planeación Estratégica (PE).....	25
2.1.1.1. Teorías de la Planeación Estratégica (PE).....	25
2.1.1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica:.....	28
2.1.1.3. Modelo de Planeación Estratégica (PE) de Fred David.....	29
2.1.1.4. Dimensiones en base al Modelo de (PE) de Fred David.....	30
2.1.2. La Competitividad Empresarial (CE).....	35
2.1.2.1. Teorías de la Competitividad Empresarial (CE).....	35
2.1.2.2. Definiciones de la Competitividad Empresarial:.....	38
2.1.2.3. Modelo para Medir la Competitividad de Empresas Turísticas (CET).....	38
2.1.2.4. Dimensiones en base al Modelo de (CET) de Ruiz et al.....	40
2.2. Marco Conceptual (palabras clave).....	51
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte).....	54
2.3.1. Antecedentes Internacionales.....	54
2.3.2. Antecedentes Nacionales.....	56
2.3.3. Antecedentes Locales.....	58
2.4. Hipótesis.....	60
a. Hipótesis General.....	60
b. Hipótesis Específicas.....	60
2.5. Identificación de Variables e Indicadores.....	61
2.6. Operacionalización de Variables.....	62

3. III METODOLOGÍA.....	64
3.1. Ámbito de estudio: localización de la empresa.....	64
3.2. Tipo y Nivel de Investigación.....	65
3.3. Unidad de análisis.....	66
3.4. Población de Estudio.....	67
3.5. Tamaño de la muestra.....	67
3.6. Técnicas de selección de muestra.....	68
3.7. Técnicas de recolección de información.....	69
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de información.....	71
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	71
4. IV CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO.....	73
4.1. Caracterización de la empresa TOUR IN PERU.....	73
4.1.1. Proceso histórico de la empresa.....	73
4.1.2. Objeto y especialidades de la Agencia de Viajes y Tour Operadora.....	73
4.1.3. Propósito, Misión, Visión y Valores Corporativos.....	74
4.1.4. Políticas del Sistema Integrado de Gestión (SIG).....	75
4.1.5. Organigrama de la empresa.....	76
4.1.6. Certificaciones, Premios y Reconocimientos de TOUR IN PERU.....	77
4.2. Diagnóstico del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020-2023).....	79
4.2.1. Reseña del Plan Estratégico.....	79
4.2.2. Justificación y Objetivos del Capítulo.....	79
4.2.3. Formulación Estratégica (2020-2023).....	81
4.2.3.1. Análisis de la Misión, Visión y Valores.....	81
4.2.3.2. Análisis Externo: PESTEL.....	83
4.2.3.3. Análisis Externo: Del Sector Industrial (M. Porter):.....	85
4.2.3.4. Análisis FODA: Fortalezas y Debilidades.....	87
4.2.3.5. Análisis FODA: Oportunidades y Amenazas.....	89
4.2.3.6. Identificación de iniciativas estratégicas (FO, FA, DO, DA).....	90
4.2.3.7. Objetivos de Marketing y Ventas.....	93
4.2.3.8. Objetivos Estratégicos de Ventas.....	95
4.2.4. Implementación Estratégica (2020-2023).....	97
4.2.4.1. Plan de Acción.....	97
4.2.4.2. Adaptación del Diagrama de GANTT.....	98
4.2.4.3. Asignación de Recursos.....	98
4.2.4.4. Progreso de la Implementación Estratégica en TIP (2020-2023).....	99
4.2.4.5. Auditoría ISO (Año 2022) - Debilidades y Oportunidades identificadas.....	100
4.2.4.6. Políticas, Procedimientos y Cultura Organizacional.....	101
4.2.4.7. Participación de Empleados.....	102
4.2.4.8. Programa de Capacitaciones (mejora de competencias y habilidades).....	102
4.2.5. Evaluación Estratégica (2020-2023).....	103
4.2.5.1. Logro de Indicadores Clave de Desempeño (KPI).....	103
4.2.5.2. Objetivos Estratégicos de Marketing.....	105
4.2.5.3. Objetivos Estratégicos de Ventas.....	106

4.2.5.4. Gestión Operativa e Innovación en Servicios.....	109
4.2.5.5. Sistemas de Control y Seguimiento.....	109
4.2.5.6. Resultados Clave:.....	109
4.2.5.7. Adaptabilidad ante Cambios y Toma de Decisiones Correctivas.....	110
4.2.5.8. Lecciones Aprendidas y Análisis Post-implementación.....	110
4.2.6. Conclusión y Propuesta de Lineamientos para el Plan Estratégico 2024-2028.....	111
4.2.6.1. Conclusión.....	111
4.2.6.2. Propuesta de Lineamientos Estratégicos para el Plan 2024-2028.....	111
5. V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	114
5.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.....	114
5.1.1. Análisis de Fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	114
5.1.2. Baremación.....	117
5.2. Características Sociodemográficas de los Participantes del Estudio.....	124
5.3. Análisis e interpretación de la Planeación Estratégica de TOUR IN PERU.....	126
5.3.1. Análisis Descriptivo de la Variable Planeación Estratégica.....	126
5.3.2. Análisis Descriptivo de la Dimensión Formulación Estratégica.....	127
5.3.3. Análisis Descriptivo de la Dimensión Implementación Estratégica.....	129
5.3.4. Análisis Descriptivo de la Dimensión Evaluación Estratégica.....	130
5.4. Análisis e interpretación de la Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU.....	132
5.4.1. Análisis Descriptivo de la Competitividad Empresarial.....	132
5.4.2. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión de Mejora Continua.....	133
5.4.3. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión del Capital Humano.....	134
5.4.4. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión del Mercado y Cliente.....	136
5.5. Análisis Inferencial.....	137
5.5.1. Prueba de Normalidad.....	137
5.5.2. Prueba de Hipótesis General: Correlación de Variable 1 y Variable 2.....	140
5.5.3. Prueba de Hipótesis Específica 1: Correlación de Dimensión 1 y Dimensión 4.....	141
5.5.4. Prueba de Hipótesis Específica 2: Correlación de Dimensión 2 y Dimensión 5.....	143
5.5.5. Prueba de Hipótesis Específica 3: Correlación de Dimensión 3 y Dimensión 6.....	144
5.6. Discusión de Resultados.....	147
6. VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES.....	155
7. VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
ANEXOS.....	164
1. Matriz de Consistencia.....	165
2. Instrumentos de recolección de información.....	166
3. Medios de Verificación.....	168
4. Otros documentos.....	177

Índice de Tablas

- Tabla 1** Las Teorías de la Planeación Estratégica y sus aportes
- Tabla 2** Las Teorías de la Competitividad Empresarial y sus aportes
- Tabla 3** Operacionalización de la Variable: Planeación Estratégica
- Tabla 4** Operacionalización de la Variable: Competitividad Empresarial
- Tabla 5** Distribución de la muestra de estudio - Periodo 2019-2023
- Tabla 6** Escala de valores tipo Likert
- Tabla 7** Datos principales de la Agencia de Viajes y Tour Operadora - TOUR IN PERU
- Tabla 8** Distribución de Certificaciones y Premios obtenidos por TOUR IN PERU
- Tabla 9** Análisis FODA de TOUR IN PERU de julio 2023
- Tabla 10** Resumen del Progreso de Implementación Anual Promedio del Plan de Acción de TIP
- Tabla 11** Debilidades y Oportunidades identificadas en TOUR IN PERU - Periodo 2019 - 2023
- Tabla 12** Resumen del Planeación Estratégica implementada en TOUR IN PERU - 2019-2023
- Tabla 13** Impacto en la Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU - 2019-2023
- Tabla 14** Escala de fiabilidad de Alfa de Cronbach
- Tabla 15** Coeficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de las variables (PE) y (CE)
- Tabla 16** Coeficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de la (PE) y sus dimensiones
- Tabla 17** Coeficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de la (CE) y sus dimensiones
- Tabla 18** Rangos de baremación de la Variable (1) Planeación Estratégica
- Tabla 19** Rangos de baremación de las Dimensiones (1, 2, 3) de la (PE)
- Tabla 20** Rangos de baremación de la Variable (2) Competitividad Empresarial
- Tabla 21** Rangos de baremación de las Dimensiones (4, 5, 6) de la (CE)
- Tabla 22** Resultados de la Variable 1 - Planeación Estratégica
- Tabla 23** Resultados de la Dimensión 1 - Formulación Estratégica
- Tabla 24** Resultados de la Dimensión 2 - Implementación Estratégica
- Tabla 25** Resultados de la Dimensión 3 - Evaluación Estratégica
- Tabla 26** Resultados de la Variable V2 - Competitividad Empresarial
- Tabla 27** Resultados de la Dimensión 4 - Gestión de Mejora Continua
- Tabla 28** Resultados de la Dimensión 5 - Gestión del Capital Humano
- Tabla 29** Resultados de la Dimensión 6 - Gestión del Mercado y Cliente
- Tabla 30** Prueba de Normalidad
- Tabla 31** Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman
- Tabla 32** Correlación entre Variables: V1 Planeación Estratégica y V2 Competitividad Empresarial
- Tabla 33** Correlación: D1 Formulación Estratégica y D4 Gestión de Mejora Continua
- Tabla 34** Correlación: D2 Implementación Estratégica y D5 Gestión del Capital Humano
- Tabla 35** Correlación: D3 Evaluación Estratégica y D6 Gestión del Mercado y Cliente

Índice de Figuras

- Figura 1** Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica de Fred David
- Figura 2** Dimensiones de la variable planeación estratégica en base al modelo de Fred David
- Figura 3** Modelo de Competitividad para empresas turísticas
- Figura 4** Dimensiones de la Competitividad Empresarial basado en el Modelo de Ruiz et al.
- Figura 5** Ubicación de TOUR IN PERU - Agencia de Viajes y Tour Operadora
- Figura 6** Organigrama de TOUR IN PERU
- Figura 7** Sellos de certificaciones, premios y reconocimientos de TOUR IN PERU
- Figura 8** Misión y Visión de TOUR IN PERU al 2023
- Figura 9** Lista de Valores de TOUR IN PERU
- Figura 10** Análisis del entorno externo: Matriz PESTEL - Plan Estratégico de TIP (2020 - 2023)
- Figura 11** Análisis del Sector Industrial - Las 5 Fuerzas de Michael Porter
- Figura 12** Análisis FODA (interno) Fortalezas y Debilidades de la empresa TOUR IN PERU
- Figura 13** Análisis FODA (externo) Oportunidades y Amenazas
- Figura 14** Identificación de Iniciativas Estratégicas - FODA Cruzado.
- Figura 15** Formulación de Objetivos, Estrategias, Tácticas de Ventas
- Figura 16** Evaluación de Objetivos, Estrategias, Tácticas de Ventas
- Figura 17** Distribución de género de los trabajadores de TOUR IN PERU
- Figura 18** Distribución del rango de Edad de los trabajadores de TOUR IN PERU
- Figura 19** Participantes del estudio por grupos de interés de TOUR IN PERU
- Figura 20** Recuento de Años de Trabajo
- Figura 21** Resultados de la Variable 1 - Planeación Estratégica
- Figura 22** Resultados de la Dimensión 1 - Formulación Estratégica
- Figura 23** Resultados de la Dimensión 2 - Implementación Estratégica
- Figura 24** Resultados de la Dimensión 3 - Evaluación Estratégica
- Figura 25** Resultados de la Variable 2 - Competitividad Empresarial
- Figura 26** Resultados de la Dimensión 4 - Gestión de Mejora Continua
- Figura 27** Resultados de la Dimensión 5 - Gestión del Capital Humano
- Figura 28** Resultados de la Dimensión 6 - Gestión del Mercado y Cliente
- Figura 29** Distribución de Datos: Correlación entre V1 y V2
- Figura 30** Distribución de Datos: Correlación entre D1 y D4
- Figura 31** Distribución de Datos: Correlación entre D2 y D5
- Figura 32** Distribución de Datos: Correlación entre D3 y D6

Resumen

Desarrollar un adecuado proceso de planeación estratégica es crucial para mejorar la competitividad de las empresas. En ese sentido, ésta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la planeación estratégica (dimensiones de formulación, implementación y evaluación estratégica) y la competitividad empresarial (dimensiones de gestión de mejora continua, capital humano, y mercado y cliente) de la operadora de turismo TOUR IN PERU del periodo 2019-2023. El tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño no experimental y de corte transversal, de nivel (alcance) descriptivo y correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 62 integrantes, realizándose un muestreo censal a los grupos de interés de la empresa TOUR IN PERU del periodo 2019-2023. La técnica utilizada en la recolección de datos fue la encuesta; el instrumento consistió en un cuestionario compuesto de 12 ítems para la variable planeación estratégica y 12 ítems para la variable competitividad empresarial. Así mismo, La confiabilidad de los instrumentos fue confirmada, con el resultado de alfa de Cronbach de 0,909 para la planeación estratégica y 0,921 para la competitividad empresarial. Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.563***, con una significancia bilateral de 0.01, se concluye que existe una correlación positiva, significativa y considerable entre la Planeación Estratégica y la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo TOUR IN PERU. En esa línea, se recomienda fortalecer los procesos de planeación estratégica en TOUR IN PERU mediante una formulación adecuada e identificación de factores clave, mejorando la ejecución de los planes y estableciendo sistemas efectivos de monitoreo y control para realizar los ajustes oportunos; y con ello, fomentar una cultura de competitividad empresarial en todos sus integrantes.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Competitividad Empresarial, Operadora de Turismo, formulación, implementación, evaluación, mejora continua, capital humano, mercado y cliente.

Abstract

Developing an adequate strategic planning process is crucial for improving business competitiveness. In this regard, this research aimed to determine the degree of relationship between strategic planning (dimensions of formulation, implementation, and strategic evaluation) and business competitiveness (dimensions of continuous improvement management, human capital, and market and customer) of the tourism operator TOUR IN PERU for the period 2019-2023. The type of research was basic, with a quantitative approach, deductive method, non-experimental and cross-sectional design, and a descriptive and correlational level (scope). The study population consisted of 62 members, and a census sampling was conducted on the stakeholders of TOUR IN PERU for the period 2019-2023. The data collection technique used was the survey, and the instrument consisted of a questionnaire with 12 items for the strategic planning variable and 12 items for the business competitiveness variable. Likewise, the reliability of the instruments was confirmed, yielding a Cronbach's alpha of 0.909 for strategic planning and 0.921 for business competitiveness. According to Spearman's correlation coefficient (Rho) of 0.563***, with a bilateral significance of 0.01, it is concluded that there is a positive, significant, and considerable correlation between Strategic Planning and Business Competitiveness of the tourism operator TOUR IN PERU. In this context, it is recommended to strengthen strategic planning processes at TOUR IN PERU by properly formulating and identifying key factors, improving the execution of plans, and establishing effective monitoring and control systems to make timely adjustments. This, in turn, will foster a culture of business competitiveness among all its members.

Keywords: Strategic Planning, Business Competitiveness, Tourism Operator, formulation, implementation, strategic evaluation, continuous improvement management, human capital, market and customer

INTRODUCCIÓN

La empresa "TOUR IN PERU" desarrolla sus actividades en un contexto caracterizado por una intensa competencia a nivel local, nacional e internacional. En este entorno dinámico y exigente, su capacidad para formular y ejecutar una planeación estratégica efectiva es crucial para asegurar su éxito y sostenibilidad en el mercado turístico. La competencia en el sector turístico implica no sólo ofrecer servicios de alta calidad, sino también adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes y a las demandas de los consumidores. Por lo tanto, es esencial que "TOUR IN PERU" identifique y aborde sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una planeación estratégica acorde a los nuevos contextos.

En ese marco, es esencial comprender la relación entre la planeación estratégica de TOUR IN PERU y su competitividad empresarial. Esta competitividad abarca la gestión de mejora continua, recursos humanos, mercado y cliente, que a su vez comprende, entre otros temas, la innovación en servicios turísticos y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado. Una planeación estratégica bien estructurada permite alinear los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, asegurando así una ventaja competitiva sostenible.

Por consiguiente, esta investigación se ha organizado de acuerdo al reglamento de la Escuela de Posgrado de la UNSAAC, dividiéndose en cinco capítulos:

El capítulo I aborda el contexto de la realidad problemática a nivel internacional, nacional y regional, identificando y caracterizando el problema objeto de estudio. Se destaca que, a pesar de su trayectoria en el sector, la empresa TOUR IN PERU aún enfrenta debilidades y oportunidades que deben abordarse para asegurar su sostenibilidad futura. Además, se formula el problema general y los problemas específicos, se justifica la investigación y se establecen tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

El capítulo II presenta el marco teórico conceptual que se divide en: 1) bases teóricas en las que se desarrolla las teorías y modelos tanto de las variables, como de las dimensiones de la

planeación estratégica y la competitividad empresarial; 2) marco conceptual en el que se desarrollan los principales conceptos para una mejor comprensión de la investigación; 3) antecedentes de la investigación, que contribuyen como línea de base respecto al tema de investigación, divididos en internacionales, nacionales y locales. Así mismo, la parte final de éste capítulo aborda las hipótesis y variables, en las que se plantean tanto las hipótesis generales como las hipótesis específicas, se identifican las variables y los indicadores; y también se desarrolla la operacionalización de dichas variables.

El capítulo III detalla la metodología de la investigación, en la que se incluye el ámbito de estudio (localización política y geográfica), el tipo y nivel de investigación, el diseño de investigación, el método de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra de estudio (criterios de inclusión y de exclusión), las técnicas e instrumentos de recolección y análisis e interpretación de la información, y las diversas técnicas empleadas para comprobar la verdad o falsedad de las hipótesis.

El capítulo IV detalla la caracterización de la empresa (su proceso histórico, filosofía organizacional, políticas del sistema integrado de gestión, hasta sus reconocimientos y premios); así mismo, en este capítulo se desarrolla el análisis del Plan Estratégico de la empresa TOUR IN PERU correspondiente al periodo 2020 - 2023, junto con los lineamientos como propuesta de mejora para su nuevo Plan Estratégico.

El capítulo V presenta el procesamiento a través de las herramientas y validación de instrumentos y análisis de fiabilidad de los mismos; se continúa con el análisis e interpretación de los resultados por variables y dimensiones. Luego, se procede con la prueba de hipótesis y la presentación y discusión de los resultados.

El capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones de ésta tesis.

El capítulo VII presenta tanto las referencias bibliográficas de la investigación, como todos los anexos (matrices, instrumentos, imágenes de las evidencias del procesamiento de la información y la documentación de las auditorías y otros).

1. I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el contexto internacional, según Leyva et al., (2018, p. 3), la "planeación estratégica" y la "competitividad de las empresas" se han vuelto esenciales en un entorno empresarial globalizado y competitivo. Las organizaciones enfrentan grandes desafíos debido a la apertura de mercados y la creciente interconexión económica. Armijos y Campoverde, (2022, p. 2331) señalan que esto requiere que las empresas desarrollen estrategias sólidas para competir a nivel mundial y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. La presión por innovar, mejorar la calidad y reducir costos es constante. Además, estudios como el de Tóala-Bozada et al., (2022) denota que, en Ecuador, las PYMES representan el 80% de las empresas, con un 62% en el sector microempresarial; generando el 85% del empleo, el 76% de la producción y también contribuyen con el 25% del PIB no petrolero; por lo que una mejor planeación estratégica es esencial para el desarrollo de la economía nacional.

Según Chiavenato y Sapiro, (2017, pp. 102-103), la globalización ha impactado significativamente a organizaciones de todos los tamaños, obligándolas a ser más eficientes y competitivas para mejorar su posición en un mercado en constante cambio con alta interacción entre agentes económicos y sociales. En respuesta, las empresas están desarrollando nuevos modelos de planeamiento estratégico, enfocándose en una gestión más eficiente y eficaz y orientando sus acciones hacia sus entornos externos e internos para mejorar su competitividad. La globalización ha transformado radicalmente la planeación estratégica de las organizaciones, obligándoles a adaptarse a un entorno empresarial más complejo y competitivo. Este fenómeno ha intensificado la interconexión entre mercados, lo que significa que las decisiones estratégicas deben considerar no solo factores locales, sino también tendencias globales (Moreno, 2017).

Según Kaplan y Norton, (2004, pp.10-11), los ejecutivos enfrentan el reto de movilizar su capital humano y transformar sus empresas con estrategias enfocadas en clientes exigentes. Aunque crean nuevas estrategias, la principal dificultad es ejecutarlas eficazmente, ya que entre el 70% y el 90% de las organizaciones fallan en ello. Muñoz et al., (2021, p. 145), resaltan que la competitividad es clave para los directivos, quienes deben emplear sus mejores estrategias para satisfacer las crecientes demandas de los clientes y asegurar la permanencia de la empresa a largo plazo.

Según Gavilánez et al., (2020, p. 169), el COVID-19, inicialmente una crisis sanitaria, se convirtió en una crisis económica con una contracción del 2% en la economía mundial proyectada para 2020 por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Las estrategias gubernamentales, como cuarentenas y diagnósticos, intentaron mitigar el impacto del virus. La pandemia impulsó el uso de medios digitales y el trabajo remoto, resaltando la necesidad de planificación estratégica para mantener la competitividad. Con la relajación de restricciones, las organizaciones deben adaptarse a la "nueva normalidad" y planificar a largo plazo para garantizar su resiliencia y sostenibilidad.

Según Gambarota y Lorda, (2017, p. 347), en la última década, el turismo ha sido crucial para el desarrollo económico y social a nivel mundial, con los gobiernos invirtiendo en este sector. Según ONU Turismo (2024) y el Barómetro OMT del Turismo Mundial (2024), en 2023, el turismo internacional alcanzó el 88% de los niveles pre-pandémicos, con alrededor de 1,300 millones de llegadas. Se prevé una recuperación total para finales de 2024, impulsada por la demanda acumulada y la recuperación en los mercados asiáticos. Aunque, desafíos como la inflación y tensiones geopolíticas afectan los costos de transporte y alojamiento. La preferencia por destinos cercanos y prácticas sostenibles está en aumento, y la escasez de personal es un problema crítico. Por ello, es crucial una planificación estratégica efectiva para mejorar la competitividad de las empresas y asegurar la supervivencia en el mercado global.

Según el informe de Clements Ted en WeTravel Academy (2024), en 2024 se observa un cambio significativo en las preferencias de los viajeros, con una creciente demanda de servicios turísticos personalizados y experiencias auténticas. Esto implica un aumento en el gasto en servicios como transporte privado, estadias prolongadas, gastronomía local y mejoras en el alojamiento. El 56% de las empresas turísticas globales han respondido con propuestas únicas centradas en la cultura y la gastronomía local. También se ha registrado un incremento en los precios de los viajes, con un 27% de las empresas aplicando aumentos del 10% al 25% y un 22% superando el 25% en comparación con el año anterior. Esto desafía a las empresas turísticas a mejorar su competitividad y sostenibilidad, adaptando sus servicios a las necesidades y preferencias de los viajeros y cumpliendo con las expectativas del cliente.

En el contexto nacional, según Balbi (2015, p. 439), el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) del Perú introdujo en abril de 2014 la "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico", que incluye el análisis prospectivo en la planificación estratégica del sector público. Este enfoque es destacado en América Latina, promoviendo visiones a largo plazo y el uso de la prospectiva para la anticipación estratégica. Así mismo, debería servir como referencia para gobiernos, administraciones públicas, sectores privados y la academia.

Según la Cuenta Satélite del Turismo de Perú - CST (2020, p. 73), el turismo en Perú creció en demanda de turistas, empleo y economía, entre 2015 y 2019; pero el Covid-19 causó una caída drástica en 2020. La afluencia de turistas nacionales e internacionales disminuyó en un 70.4% y un 79.5% respectivamente, generando pérdidas económicas significativas y una caída del consumo turístico del 67.4%. La producción turística (PBI) también se redujo en un 65.1% en 2020, y el empleo en el sector disminuyó un 52.2%. Además, el turismo pasó del tercer al sexto lugar como generador de divisas.

Según Rivas et al., (2022, p. 216), 100 empresas turísticas de Lima e Ica presentan un desempeño general de nivel medio; destacan en características y vocación turística (4.52),

resaltando su capacidad para ofrecer servicios de calidad. También muestran buena gestión de mejora continua (4.24); reflejando su compromiso con la calidad de servicio y mejora continua.

Según el Ranking de competitividad Mundial 2023: Perú desciende al puesto 55 - Centrum PUCP y el Institute of Management Development (2023), Perú bajó al puesto 55 entre 64 países, evidenciando la necesidad de mejorar sus estrategias de competitividad empresarial. Aunque avanzó en eficiencia gubernamental al llegar al puesto 50, enfrenta desafíos en finanzas públicas y marco social. El desempeño económico bajó al puesto 53 desde el 40, indicando la urgencia de atraer inversiones y mantener la estabilidad de precios. Estos desafíos requieren una planificación estratégica efectiva y cooperación entre el gobierno y el sector privado para fortalecer la competitividad del Perú.

Según lo publicado en "Cifras en rojo: Hechos que marcaron el declive de las mypes este 2023" (2024), las micro y pequeñas empresas (mypes) en Perú enfrentaron desafíos significativos debido a la inactividad estatal, crisis económica y caída de la inversión privada en el 2023. Según Mypes Unidas del Perú (MUP), las mypes perdieron el 4.2% de sus trabajadores, aumentó la morosidad en créditos de 5.3% a 6.1%, y la informalidad alcanzó el 75%. La situación se agravó con la ruptura de la cadena de pagos, la inflación que redujo un 23% del capital de trabajo, el contrabando y la falta de apoyo tras desastres naturales. Por ello es esencial fortalecer el apoyo a las mypes y promover su estabilidad económica, coordinando eficazmente entre el gobierno y el sector privado para fortalecer la competitividad del Perú.

Según Llontop (2020), las micro y pequeñas empresas representan el 95% del total de empresas en Perú y son vitales para la economía nacional. Sin embargo, el 50% de estas empresas no sobreviven al primer año de operación, debido a factores administrativos, estratégicos y personales como la limitada capacidad gerencial, la falta de planificación y la mala gestión de recursos. Se resalta que la adopción de la planeación estratégica podría mitigar estos problemas y promover la sostenibilidad y el crecimiento de éstas empresas.

Según la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 - 2025 (2022, p. 5), antes de la pandemia, el turismo en Perú representaba el 3,9% del PBI y generaba un millón y medio de empleos. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 redujo a la mitad el PBI turístico y las divisas. En respuesta, se promulgó la Ley N° 31103 y la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023”, extendida hasta 2025. Basada en los pilares del PENTUR, busca mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector con acciones coordinadas entre el sector público y privado, y será monitoreada y ajustada continuamente para garantizar su efectividad en la reactivación económica del turismo en Perú.

Se han identificado las claves en el sector turístico para empatizar con las demandas de los viajeros en el 2024: el impacto poscovid-19, con un 46% de viajeros valorando más los viajes; un 60% dispuesto a reducir gastos para seguir viajando pese a la inflación; la influencia digital, inspirando al 75% de viajeros; el efecto de la cultura pop, con un 40% visitando destinos vistos en redes sociales; y el aumento de los viajes de último minuto, con un 54% planeándolos con poco tiempo de anticipación; ante ello, la Plataforma de Generación de Contenidos Especializado en Turismo (Hovr) enfatiza que las empresas deben ajustar sus estrategias (citado en el Boletín: 5 razones por las que estar más atentos al viajero, 2024).

Según Paredes et al., (2020, p. 27), el sector turístico enfrenta desafíos en el 2024, como recuperar la confianza de los turistas y promover los destinos de manera continua. Se destaca la necesidad de reducir la informalidad, crear nuevos productos turísticos y mejorar la gestión de datos. La academia puede aportar con investigación, mientras que el sector privado, especialmente las pymes, debe enfocarse en sostenibilidad, habilidades digitales, salud y servicio al cliente, y formar equipos de trabajo ágiles en la comunicación y toma de decisiones.

Según Gamboa (2023), el turismo en Perú sufrió graves impactos debido a la pandemia de COVID-19 y protestas sociales, con cierres de aeropuertos, trenes inactivos y bloqueos de carreteras. Así, según el MINCETUR las manifestaciones ocasionaron la cancelación del 60% de las reservas turísticas para el 1er semestre de 2023. En 2022, los ingresos por turismo

receptivo cayeron a USD 2.060 millones, comparados con los USD 4.700 millones de 2019 (BCR). Además, se esperaban 3.5 millones de turistas extranjeros, pero solo llegaron 2 millones (MINCETUR). El presidente de APAVIT señaló que la cancelación del 80% de las reservas en destinos clave está golpeando gravemente a empresarios y trabajadores.

De acuerdo a CENFOTUR (2023), el sector turístico sufrió graves consecuencias debido a manifestaciones en ciudades clave como Cusco, Puno, Arequipa y Lima, lo que llevó a la cancelación de reservas, afectando la experiencia de viaje. Las pérdidas ascienden a 1052 millones de soles, con una caída del 83% en la ocupación hotelera (MINCETUR, 2023). Esta crisis impactó económicamente a la población local que vive del turismo. Es vital que el gobierno y el sector privado colaboren para promocionar a Perú como un destino turístico seguro y accesible para la reactivación y sostenibilidad del sector.

En el contexto local, de acuerdo al MINCETUR (2022), el turismo en Cusco es vital para su economía, impulsando tanto pequeños emprendimientos como grandes empresas. De acuerdo con la UNSAAC, en 2018, sólo 47 de 112 distritos estaban vinculados al turismo, generando alrededor de 117,000 empleos. El turismo se organiza en seis zonas de desarrollo y atrae a dos millones de visitantes al año. Por ello, PERTUR Cusco al 2025, basado en el Plan Q'ente, identifica seis zonas de desarrollo turístico, evalúa continuamente los indicadores y propone intervenciones estratégicas, incluyendo un posible acceso amazónico a Machu Picchu y un circuito que conecta Choquequirao y Machu Picchu. Estos esfuerzos buscan mejorar la competitividad y sostenibilidad del turismo en la región.

Según el Instituto Peruano de Economía (2023, 13 de agosto), el turismo en Perú, esencial para la economía y el empleo, ha sufrido graves impactos por la pandemia y los conflictos sociales. En 2022, el sector empleaba a un millón de personas, un 31% menos que antes de la pandemia, con la informalidad en Cusco aumentando del 80 al 89% entre 2019 y 2022 (COMEX). Los conflictos han reducido en un 35% el flujo de pasajeros aéreos en Cusco, manteniendo su PIB un 2.3% por debajo del nivel pre pandemia. Se estima que recuperar los

4.3 millones de visitantes extranjeros de 2019 en 2024 podría aumentar el PIB hasta un 3%, pero se prevé alcanzar esta cifra recién en 2026. Para revertir esto, es crucial mejorar la seguridad, la infraestructura turística y la confianza de los turistas extranjeros.

Según el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados (2023), MINCETUR (Mayo 2024) y los análisis internos en TOUR IN PERU, menos del 5% de las 2,741 agencias y operadoras turísticas registradas en el Cusco para el 2023 cuentan con alguna certificación nacional, como el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en Calidad del Turismo o en Trekking. Esta situación refleja una brecha significativa en el compromiso empresarial y las políticas gubernamentales para impulsar la competitividad del sector turístico.

En ese marco, se presenta a TOUR IN PERU, una empresa que hasta el año 2023 cumplió 14 años en el sector turístico, ofreciendo experiencias de viaje personalizadas en diversos destinos del país; y que hasta el año 2019, experimentó un crecimiento en la demanda de sus servicios. No obstante, a partir del 2018, se enfocó en la mejora de la calidad de sus servicios como parte de su estrategia y preparación para una nueva etapa a partir del año 2020; en esa línea se tomó la decisión de dejar de enfocarse en el marketing y las ventas con el fin de dar prioridad a la reorganización interna de la empresa. Sin embargo, la pandemia de Covid-19 (2020-2021) y la crisis política y social en el Perú (2021-2023) afectaron gravemente la industria del turismo, comprometiendo así los flujos de caja de la empresa; obligándola a depender tanto de las operaciones limitadas, así como de préstamos y subvenciones promovidos por el estado; por otro lado, es de resaltar que se aprovecharon también éstos años (2020-2022) para consolidar los procesos de la empresa invirtiendo en la certificación de sus procesos con miras a mantenerse a flote y prepararse para su anhelada reactivación.

Es de notar que la gestión de TOUR IN PERU se desarrolla a través de su plan estratégico que la direcciona hacia la competitividad turística; así como también, a través de su Sistema Integrado de Gestión (SIG), el cual ha sido certificado con estándares internacionales en Gestión de la Calidad (ISO 9001), del Ambiente (ISO 14001), de la Seguridad y Salud en el

Trabajo (ISO 45001), y del Turismo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial (TOURCERT); En ese sentido, ha recibido certificaciones y premios que destacan su gestión.

Problema: A pesar de que la planeación estratégica de TOUR IN PERU ha sido fundamental para su desarrollo y competitividad empresarial; los análisis internos y las inspecciones y auditorías realizadas entre los años 2020 y 2023, como parte de los procesos de certificación internacional y mejora continua, han revelado insuficiencias en el proceso de planeación estratégica de esta empresa; identificándose que si bien la primera parte del proceso, la *“formulación estratégica”* presenta un gran avance (cercano al 100%); de éste se identifica una gran brecha en el desarrollo del proceso de *“implementación estratégica”*, alcanzando un promedio de 42% de avance para el periodo 2021-2023, siendo su mejor desempeño, 58.8% en el 2023. En esa línea, también se identifica un menor (débil) desempeño en el proceso de *“evaluación estratégica”*. De lo anterior, se denotan efectos adversos en la competitividad de TOUR IN PERU; éstas se manifiestan a través de debilidades identificadas en auditorías administrativas del año 2022. En cuanto a *“la gestión de la mejora continua”* se evidencia un contexto financiero adverso e insuficiente innovación en los servicios turísticos. En cuanto a *“la gestión del capital humano”* se reflejan problemas con la fidelización de colaboradores; así como en el incumplimiento de metas en diversas áreas de la empresa. En cuanto a *“la gestión del mercado y cliente”* se refleja una débil posición de marca.

Pronóstico: De no mejorar tanto en cada etapa del proceso de Planeación Estratégica (formulación, implementación y control), como en su situación de competitividad actual; la empresa TOUR IN PERU podría enfrentar un debilitamiento continuo de su competitividad en el sector; por lo que se avizora una muy probable situación de insostenibilidad económica y, en consecuencia, el cierre de la misma, o el de las empresas con una situación similar; pues según Thompson et al., (2022, pp. 4-32), definir y alcanzar metas financieras claras es crucial, ya que sin rentabilidad ni solidez financiera, la salud y supervivencia de una empresa en el largo plazo están en riesgo.

Control: Este estudio pretende centrar su atención y comprender mejor la problemática de la relación entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial de la empresa TOUR IN PERU; lo que a su vez permitirá analizar y comprender cómo se relacionan las dimensiones estratégicas (formulación, implementación y evaluación), con las dimensiones de la competitividad empresarial (mejora continua, capital humano, y mercado y cliente). Los análisis y resultados respecto a éstas interrogantes contribuirán a encaminar la mejora en la competitividad empresarial de ésta y otras organizaciones.

1.2. Formulación del Problema

a. Problema General

PG: ¿De qué manera se relaciona la Planeación Estratégica con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

b. Problemas específicos

PE 1: ¿Cuál es la situación de la variable Planeación Estratégica en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

PE 2: ¿Cuál es la situación de la variable Competitividad Empresarial en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

PE 3: ¿En qué medida se relaciona la Formulación Estratégica con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

PE 4: ¿En qué medida se relaciona la Implementación Estratégica con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

PE 5: ¿En qué medida se relaciona la Evaluación Estratégica con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?

PE 6: ¿Cuál es la propuesta de Lineamientos Factibles que deben ser adoptados en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028 para mejorar su competitividad?

1.3. Justificación de la Investigación

Justificación teórica: La comprensión de cómo las prácticas de planeación estratégica se relacionan con la competitividad empresarial es esencial para el avance del conocimiento en el campo de la planeación estratégica y el turismo; por ello, esta investigación se fundamenta en la necesidad de profundizar en la difusión de los conceptos teóricos y su respectivo análisis para contribuir a los estudios existentes; proporcionando una visión más detallada de esta relación en el contexto de la operadora turística TOUR IN PERU.

Justificación metodológica: Ésta investigación se basa en un diseño correlacional, utilizando encuestas dirigidas a empleados, administrativos y asesores de la empresa para recopilar datos cuantitativos sobre planeación estratégica y competitividad empresarial. Los instrumentos serán útiles para investigadores futuros, lo que contribuirá al avance del conocimiento en estos campos. Según Bernal (2010, p. 107), la justificación metodológica se refiere a la propuesta de nuevos métodos o técnicas que garanticen teorías o conocimientos válidos y confiables, como en el caso de la elaboración y aplicación de instrumentos.

Justificación económica y social: El estudio contribuirá a la economía al proporcionar información sobre cómo, al ser adecuadamente desarrollado, el proceso de planeación estratégica puede impactar en la mejora de la competitividad de las empresas del sector turístico; un importante motor económico en muchas regiones del país. Además, al contribuir en la mejora de la competitividad de TOUR IN PERU, éste estudio busca tener un impacto positivo en la creación de empleo y el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que opera.

Justificación práctica: Esta investigación tiene como objetivo principal explorar la relación entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial, un aspecto crucial para TOUR IN PERU. Al profundizar en el entendimiento de su proceso estratégico, la empresa podrá establecer sus bases para identificar y desarrollar estrategias más efectivas para mejorar su posición en el mercado turístico. Los resultados obtenidos no solo proporcionarán a los grupos de interés una visión detallada de la situación actual de la empresa en relación con las

variables y dimensiones estudiadas, sino que también fomentarán una mayor conciencia sobre el entendimiento teórico y contextual necesario para mejorar las estrategias.

Viabilidad del Estudio: La viabilidad de esta investigación se sustenta en el hecho de que el investigador cuenta tanto con los recursos, como los permisos necesarios para acceder a la información relacionada con la Planeación Estratégica y la Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU, así como los permisos para acceder a los contactos y llegar a la muestra objetivo del estudio de la cual se conseguirá la información necesaria para esta investigación.

Limitaciones de estudio: La difícil reactivación de la industria turística en nuestro país y de la propia empresa TOUR IN PERU, luego la Pandemia del Covid-19; seguida de las coyunturas electorales y la agitación social, dificultando la obtención del 100% de participación de los trabajadores y grupos de interés de la empresa para alcanzar una muestra más amplia en el estudio. Además, la limitada disponibilidad de tiempo de los stakeholders para participar en reuniones de trabajo, dada la prioridad de reactivación financiera en el corto plazo.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Delimitación Espacial.

El ámbito en el que se ha desarrollado ésta investigación es la agencia de viajes y tour operadora, TOUR IN PERU de la provincia y región de Cusco. En esa línea, la muestra objeto de estudio fueron los diversos grupos de interés de ésta empresa.

1.4.2. Delimitación Temporal

Esta investigación sobre la Planeación Estratégica y Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU abarca el período comprendido entre los años 2019 y 2023. Por otro lado, el trabajo de campo, consistente en la aplicación de instrumentos dirigidos a los distintos grupos de interés de la empresa TOUR IN PERU, según Anexo N° 2, fue realizado en marzo del 2024. Cabe señalar también que el desarrollo total del estudio, desde su formulación como proyecto de tesis hasta su culminación, se llevó a cabo entre marzo del 2022 y septiembre del 2024.

1.5. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

OG: Determinar la relación de la Planeación Estratégica con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

b. Objetivos Específicos

OG 1: Describir la situación de la variable Planeación Estratégica en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

OG 2: Describir la situación de la variable Competitividad Empresarial en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

OE 3: Determinar la relación de la Formulación Estratégica con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

OE 4: Determinar la relación de la Implementación Estratégica con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

OE 5: Determinar la relación de la Evaluación Estratégica con la Gestión Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

OG 6: Elaborar la propuesta de Lineamientos Factibles que deben ser adoptados en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028.

2. II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. La Planeación Estratégica (PE)

2.1.1.1. Teorías de la Planeación Estratégica (PE)

La teoría de la administración ha experimentado un desarrollo gradual a lo largo del tiempo, comenzando con el énfasis en las tareas según la administración científica de Taylor, seguido de la atención a la estructura organizacional con las teorías clásica de Fayol y la burocrática de Weber (citado en Chiavenato, 2019). Luego, surgieron enfoques más centrados en las personas, como la teoría de las relaciones humanas y la teoría conductual, seguidos por la consideración del ambiente organizacional con la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, que luego se centró en la influencia de la tecnología. Así, los enfoques más recientes han destacado la importancia de la competitividad en un entorno globalizado y en constante cambio.

2.1.1.1.1. Teoría de la Planeación Clásica: De acuerdo a la Teoría Clásica de la Administración, desarrollada en Francia gracias a los trabajos pioneros de Henri Fayol, es conocida como la corriente de los "anatomistas y fisiologistas de la organización"; entre sus principales exponentes se encuentran Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney (1884-1957), Lyndall F. Urwick (1891-1979) y Luther Gulick (citado en Chiavenato, 2019). Esta teoría busca aumentar la eficiencia de las empresas a través de una adecuada organización y disposición estructural de sus componentes, como departamentos y divisiones, y sus interrelaciones. Este enfoque pone énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización, adoptando una perspectiva de arriba hacia abajo, es decir, desde la dirección hacia la ejecución, y del todo (la organización) hacia sus partes componentes (departamentos).

La teoría se centra en la estructura organizativa, los elementos de la administración, los principios generales de la administración y la departamentalización. Especifica también que entre los principios establecidos por Fayol se destacan la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la unidad de dirección. Además, la teoría promueve una visión global y coherente de la organización, lo que facilita la centralización de la autoridad en un ejecutivo en la cúpula, permitiendo una dirección unificada y un control eficaz de la empresa. Esta perspectiva asegura que las decisiones estratégicas fluyan desde la alta dirección hasta los niveles operativos, mejorando así la eficiencia y eficacia organizacional.

2.1.1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas: De acuerdo a la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en la década de 1930, surgió como una respuesta a las limitaciones de la Teoría Clásica de la Administración; algunos de sus exponentes fueron George Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz J. Roethlisberger, George C. Homans (citado en Chiavenato, 2019). Esta teoría enfatiza la importancia de los factores sociales y psicológicos en el entorno laboral; así los estudios realizados por Mayo en la Western Electric Company demostraron que elementos como la moral, las relaciones interpersonales y el liderazgo influyen de manera significativa en la productividad y el bienestar de los empleados. El enfoque cambió de la eficiencia técnica y estructural a la satisfacción y motivación de los trabajadores, destacando la necesidad de comprender las necesidades humanas y la dinámica de grupo en las empresas.

Además, la Teoría de las Relaciones Humanas introduce conceptos esenciales como la comunicación, la participación y el sentido de pertenencia, fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo. Así mismo, esta teoría resalta la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo, promoviendo una gestión más humanista y menos autoritaria. En esta perspectiva, los gerentes deben actuar como facilitadores y motivadores, en lugar de meros supervisores y controladores. Este enfoque humanista ha llevado a la implementación de

políticas y prácticas organizacionales que valoran y potencian el capital humano, reconociendo que los empleados son individuos con necesidades y aspiraciones, no solo recursos.

2.1.1.1.3. Teoría de la Contingencia: La Teoría de la Contingencia, desarrollada en la década de 1960, argumenta que no existe una única manera óptima de organizar y gestionar una empresa, ya que la efectividad organizacional depende de la adaptación a su entorno y a circunstancias específicas; entre sus principales exponentes se identifica a Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Fred Fiedler, Tom Burns y G.M. Stalker (citado en Chiavenato, 2019). Así, ésta teoría sugiere que las variables organizacionales, como la estructura, el estilo de liderazgo y los procesos de toma de decisiones, deben ajustarse en función de factores contingentes, tales como el tamaño de la organización, la tecnología utilizada, el entorno externo y las características de las tareas. Así se sostiene que las estructuras administrativas y las prácticas más efectivas varían según la situación particular de cada organización.

En ese sentido, la Teoría de la Contingencia introduce un enfoque situacional, en el cual los gerentes deben evaluar constantemente las condiciones internas y externas para determinar la mejor estrategia administrativa. Este enfoque enfatiza la flexibilidad y la capacidad de adaptación como claves para el éxito organizacional. A diferencia de las teorías que buscan principios universales de administración, la Teoría de la Contingencia reconoce la complejidad y diversidad de las organizaciones modernas y la necesidad de respuestas específicas a problemas específicos. Así, promueve una gestión más dinámica y contextualmente adecuada, subrayando que las decisiones administrativas deben ser coherentes con las demandas del entorno y las capacidades internas de la organización.

Tabla 1***Las Teorías de la Planeación Estratégica y sus aportes***

Teorías	Autores	Aportes
Teoría de la Planeación Clásica	Henri Fayol 1841 - 1925, James D. Mooney 1884 - 1957, Lyndall F. Urwick 1891 - 1979, Luther Gulick	Enfatiza la eficiencia organizacional a través de una adecuada organización y disposición estructural e interrelación de sus componentes (departamentos y divisiones). Se pone énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización, adoptando una perspectiva de arriba hacia abajo; desde la dirección hacia la ejecución, y del todo (la organización) hacia sus partes (departamentos). Principios: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y unidad de dirección.
Teoría de las Relaciones Humanas	George Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, George C. Homans Década 1930	Destaca la importancia de los factores sociales y psicológicos en el entorno laboral. Éste enfoque humanista enfatiza la satisfacción y el bienestar de los empleados; destacando la necesidad de comprender las necesidades humanas y la dinámica de grupo dentro de las empresas. Introduce conceptos: motivación, comunicación, participación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.
Teoría de la Contingencia	Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Fred Fiedler, Tom Burns, G.M. Stalker Década 1960	Sostiene que no existe una única manera óptima de organizar y gestionar una empresa; así la teoría sostiene que las prácticas y estructuras administrativas más efectivas varían según las circunstancias particulares en las que se encuentra la organización; por ello, los gerentes deben evaluar constantemente las condiciones internas y externas para determinar la mejor estrategia administrativa; enfatizando la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Nota. Esta tabla muestra la evolución de las teorías de la planeación estratégica y sus aportes.

2.1.1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica:

Para obtener una comprensión más profunda, después de revisar la literatura sobre la variable planeación estratégica, se presentan los conceptos más trascendentales:

De acuerdo a David et al., (2023):

La planeación estratégica la definen como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que abarcan diversas áreas funcionales de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos. Así mismo, este enfoque estratégico implica la integración de la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y los sistemas de información para asegurar el éxito organizacional.

También, se refiere a la función ejecutiva y gerencial de asignar recursos a productos y áreas geográficas específicas para obtener una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores en el mercado.

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2017):

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.

De acuerdo a Peter Drucker (1984):

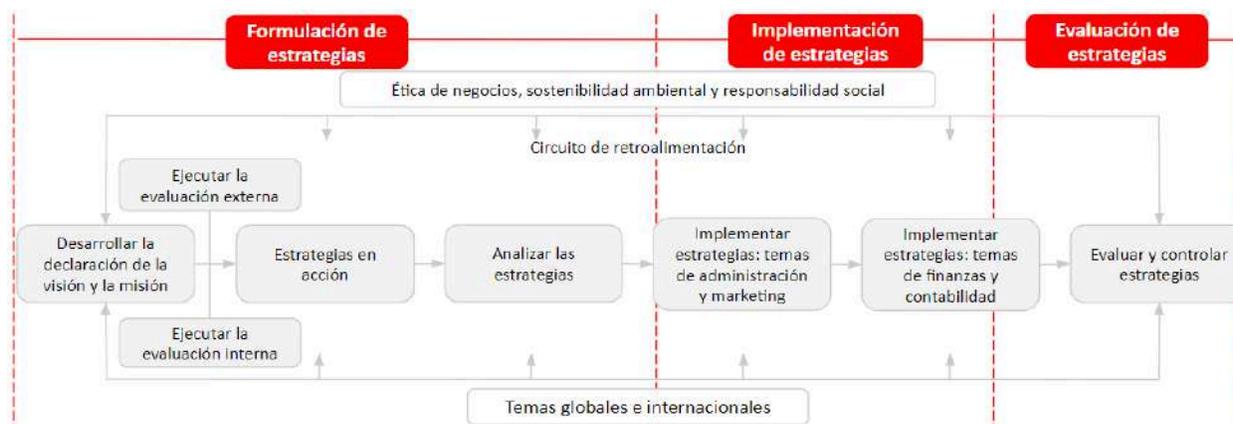
la planeación estratégica es un proceso continuo que, con el mayor conocimiento posible del futuro que se considere, sirve para tomar decisiones en el presente que implican riesgos futuros para los resultados esperados, así como para organizar las actividades necesarias en función de una reevaluación sistemática y medir los resultados frente a las expectativas.

2.1.1.3. Modelo de Planeación Estratégica (PE) de Fred David

Con base en la revisión de la literatura, esta investigación adopta el Modelo de Planeación Estratégica de David et al., (2023), el cual concibe la formulación, implementación y evaluación de estrategias como etapas interrelacionadas y continuas, sujetas a retroalimentación permanente; de esta manera, se refleja el carácter dinámico del proceso estratégico, donde cambios en un componente pueden impactar el conjunto; así, en línea con su enfoque y la práctica organizacional contemporánea, se emplean de forma intercambiable los términos planeación estratégica, gestión estratégica y administración estratégica, como parte de un proceso integral de dirección estratégica en entornos cambiantes.

Figura 1

Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica de Fred David



Nota. Esta figura muestra las tres etapas del proceso de Administración Estratégica.

En esa línea, éste modelo guía el proceso estratégico respondiendo tres preguntas clave: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo alcanzaremos nuestros objetivos? La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias actuales es esencial, ya que la situación de la empresa influye en la elección de estrategias. Así también, la formalidad en la ejecución varía según el tamaño y complejidad de la organización, pero se asocia con el éxito, especialmente en entornos tecnológicos o con múltiples divisiones y mercados.

2.1.1.4. Dimensiones en base al Modelo de (PE) de Fred David

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Estas etapas no sólo estructuran el proceso, sino que también aseguran que las estrategias sean efectivas y adaptables a las condiciones cambiantes.

Figura 2

Dimensiones de la variable planeación estratégica en base al modelo de Fred David



Nota. Esta figura muestra las dimensiones e indicadores del modelo base de la variable 1.

2.1.1.4.1. Formulación de Estrategias: Según David et al., (2023) indican que ésta etapa inicial se enfoca en establecer la dirección y los objetivos estratégicos de la organización; en esa misma línea, Chiavenato y Sapiro (2023), indican que la formulación de la estrategia actúa como un proceso formal y documentado que descompone la planeación estratégica en planes tácticos, los cuales a su vez se subdividen en planes operacionales, formando una jerarquía de planes interrelacionados. Así también, Maldonado (2018), indica que la formulación estratégica es un proceso esencialmente creativo e impredecible; en otras palabras, la estrategia se basa en el pensamiento estratégico, que implica la creación de un modelo mental del negocio como una fuente para generar valor. Las fases de esta etapa son:

a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión: Crear enunciados claros y concisos que definan el propósito y la dirección a largo plazo de la organización.

b. Realización de una auditoría externa e interna: Evaluar el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas, y analizar el entorno interno para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo: Definir metas específicas y medibles que la organización busca alcanzar en el futuro.

d. Creación, evaluación y selección de las estrategias: Generar diversas opciones estratégicas, evaluarlas en función de su viabilidad y seleccionar las más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Por otro lado, las decisiones clave en la formulación de estrategias abarcan la entrada en nuevos negocios, la retirada de otros, la expansión o diversificación de operaciones, el acceso a mercados internacionales, las fusiones o la formación de empresas conjuntas, y la prevención de adquisiciones hostiles. Dado que los recursos son limitados, los estrategas deben seleccionar las alternativas más beneficiosas. Estas decisiones, que comprometen a la organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías a largo plazo, definen sus ventajas competitivas. Además, tienen consecuencias multifuncionales y duraderas, por lo que los altos directivos, al comprender estas implicaciones, están en la mejor posición para asignar los recursos necesarios.

2.1.1.4.2. Implementación de Estrategias: Según David et al., (2023), esta fase es conocida como la "etapa de acción", la cual impulsa a los empleados y directivos a implementar las estrategias formuladas, siendo crucial para el éxito de la planeación estratégica; en ese sentido, las habilidades interpersonales y la capacidad de los directivos para motivar a los empleados son aspectos fundamentales en este proceso. En esa misma línea, Chiavenato y Sapiro (2017 p. 258), señalan que la ejecución de la estrategia abarca todas las actividades y decisiones necesarias para poner en marcha el plan estratégico, transformando estrategias y políticas en acción mediante programas, presupuestos y procedimientos. Así también, Maldonado (2018), enfatiza que la implementación estratégica convierte el plan estratégico en

acciones y resultados medibles, evaluándose por el logro de objetivos y metas financieras. Este proceso implica gestionar múltiples iniciativas y superar la resistencia al cambio. Las fases dentro de esta etapa incluyen:

a. Asignación Efectiva de Recursos: Es crucial establecer una estructura organizacional eficiente para optimizar la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos mediante políticas claras y sistemas de gestión adecuados.

b. Cultura Organizacional Alineada: Desarrollar una cultura organizacional coherente con la estrategia corporativa implica implementar políticas que guíen comportamientos alineados con los objetivos estratégicos, junto con tácticas operativas que fortalezcan esta cultura en todas las áreas de la empresa.

c. Seguimiento Continuo del Rendimiento: Establecer objetivos anuales claros y medibles es esencial para evaluar el progreso estratégico, ajustando continuamente los esfuerzos de marketing y administrativos para mantener la alineación estratégica y utilizar sistemas de información eficaces para decisiones informadas.

d. Participación Activa de Empleados: Motivar activamente a los empleados mediante programas de incentivos y reconocimiento que vinculen la remuneración con el rendimiento individual y grupal, fomentando un ambiente colaborativo y transparente que apoye los objetivos y valores organizacionales. Por otro lado, Chiavenato y Sapiro (2023) enfatizan que la implementación exitosa de la planeación estratégica es fundamental, y por ende, el principal desafío radica en asegurar que todas las personas de la organización la apliquen en sus acciones diarias. Así mismo, esta implementación efectiva demanda una preparación meticulosa que incluya asignación adecuada de recursos financieros, desarrollo de habilidades del personal, ajustes estructurales de la organización, formación de líderes y comunicación clara de objetivos y estrategias. Además, resaltan la importancia de la innovación interna para

preparar a la organización en un cambio organizacional que facilite la ejecución integrada y efectiva del plan estratégico, alineando recursos en todos los niveles y áreas clave.

2.1.1.4.3. Evaluación de Estrategias: Según David et al., (2023), la evaluación estratégica, fase final de la planeación estratégica, implica que los directivos determinen la efectividad de las estrategias implementadas; en ese sentido, es crucial ajustar y revisar continuamente las estrategias debido a los cambios en factores internos y externos. Esta evaluación asegura que las estrategias logren los resultados deseados, ya que el éxito actual no garantiza el futuro y la complacencia puede llevar a enfrentar problemas significativos. En esa misma línea, Maldonado (2018), especifica que el control estratégico supervisa y evalúa la administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento, estableciendo puntos de referencia, reglas y métodos para medir la congruencia, avance, eficiencia y eficacia en el logro de metas estratégicas. Además, facilita la comprensión de la crisis y permite hacer ajustes necesarios para asegurar la correcta implementación de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos previstos. Así también, Chiavenato y Sapiro (2023), indican que la evaluación de la estrategia debe ser continua e intensa durante su implementación, garantizando que se alcancen las metas y objetivos. Así mismo, resalta que es esencial administrar tanto el desempeño como los resultados concretos, debido a que la ejecución requiere una gestión inteligente del talento humano, asegurando que todos apliquen sus habilidades óptimamente, con un liderazgo comprometido de la alta dirección. Las fases dentro de esta etapa incluyen:

a. Logro de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Esta dimensión se enfoca en medir y evaluar el rendimiento organizacional en relación con los objetivos establecidos; de esta manera, se facilita el hacer ajustes para alcanzar los objetivos estratégicos.

b. Adaptabilidad ante Cambios: Es crucial revisar continuamente los factores internos y externos que sustentan las estrategias actuales; pues ello asegura que la organización pueda ajustar sus estrategias según sea necesario para mantener su relevancia y efectividad estratégica a lo largo del tiempo.

c. Eficiencia en la Toma de Decisiones Correctivas: Aplicar acciones correctivas de manera eficiente es crucial para mejorar o ajustar las estrategias basándose en los resultados obtenidos durante la implementación; pues con ello, se permite a la organización responder rápidamente a desafíos y oportunidades emergentes, maximizando el impacto de las estrategias implementadas.

d. Análisis Post-implementación: Tras la implementación de las estrategias, es crucial realizar un análisis detallado para evaluar su efectividad práctica; éste análisis proporciona información crucial para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre ajustes estratégicos futuros, garantizando que las estrategias contribuyan efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. La evaluación de una estrategia abarca desde su concepción inicial y la gestión del conocimiento estratégico, hasta su formulación, ejecución y evaluación continua durante su implementación. Al formular, ejecutar y evaluar la estrategia, las personas desempeñan roles fundamentales en todo este proceso; es así que, su participación activa en la evaluación estratégica es crucial para asegurar el éxito y la efectividad del proceso.

2.1.2. La Competitividad Empresarial (CE)

2.1.2.1. Teorías de la Competitividad Empresarial (CE)

La evolución de la competitividad se explica a través de teorías clásicas como la ventaja absoluta, la ventaja comparativa y el modelo Heckscher-Ohlin (HO) (citado en Ráez, 2021). Estas teorías sostienen que los países se benefician del comercio internacional debido a las diferencias en los costos relativos de producción de bienes homogéneos. Ricardo atribuye estas diferencias a las variaciones tecnológicas, mientras que el modelo HO las vincula a las dotaciones de factores, con rendimientos constantes a escala y competencia perfecta, que facilitan el comercio interindustrial. En contraste, las teorías contemporáneas de competitividad se alejan de la ventaja comparativa tradicional y destacan el comercio intraindustrial entre países con similares condiciones tecnológicas y dotaciones de factores, subrayando la importancia de las economías de escala y la competencia imperfecta.

2.1.2.1.1. Las teorías tradicionales - ventaja absoluta y ventaja comparativa: La Teoría de la Ventaja Comparativa se originó como una extensión de las ideas presentadas en las teorías de la Ventaja Absoluta de Adam Smith y la de Dotaciones Relativas de Factores de Heckscher y Ohlin (citado en Ráez, 2021). En esencia, la teoría ricardiana argumenta que los países pueden beneficiarse del comercio internacional aunque uno de ellos sea más eficiente en la producción de todos los bienes; así Ricardo ilustró este concepto con un ejemplo numérico que demostraba cómo dos países podían especializarse en la producción de bienes en los que tenían una ventaja comparativa, lo que les permitía comerciar y beneficiarse mutuamente. Ésta teoría se basa en la idea de que los países deben enfocarse en producir y exportar bienes que puedan producir de manera relativamente más eficiente que otros, aprovechando sus recursos y habilidades locales. Por otro lado, el modelo Heckscher-Ohlin amplía éste enfoque al incluir dos factores de producción, capital y trabajo, y argumenta que los países se especializan en la producción de bienes que utilizan intensivamente los recursos que tienen en abundancia relativa. Así se destaca la importancia de las dotaciones de factores en la determinación de la ventaja comparativa y la estructura del comercio internacional, proporcionando un marco analítico más completo para comprender los patrones de comercio entre países.

2.1.2.1.2. Las teorías contemporáneas - ventaja competitiva: Las teorías contemporáneas de la competitividad empresarial, como la ventaja competitiva propuesta por Porter (citado en Ráez, 2021); señalan un cambio fundamental hacia la estrategia empresarial, considerando que el éxito no es meramente heredado, sino construido mediante decisiones estratégicas deliberadas. Estos enfoques, como la Visión de la Estrategia Basada en el Mercado (VBM) y en los Recursos (VBR), destacan la importancia de factores internos como recursos y capacidades únicas, además de considerar la estructura del mercado y la rivalidad entre competidores. En un contexto de rápida digitalización y transformación tecnológica, estas teorías deben adaptarse para abordar nuevos desafíos y oportunidades, como los planteados

por la industria 4.0 y la pandemia de COVID-19, que han reconfigurado radicalmente el panorama competitivo global.

2.1.2.1.3. Las nuevas teorías del comercio y la competitividad: Estas nuevas teorías del comercio y la competitividad desafían los modelos tradicionales de competencia perfecta y rendimientos constantes; en su lugar, destacan conceptos como economías de escala, competencia imperfecta y comercio intrafirma. Estos enfoques resaltan la importancia de la localización espacial de las actividades productivas y las economías de aglomeración, que promueven eficiencia y competitividad al reducir costos, fomentar la innovación y facilitar la interacción entre empresas y proveedores locales. Además, el modelo de competitividad sistémica integra múltiples niveles analíticos y la interacción entre diversos actores, desde el macro al microeconómico; también enfatiza el rol del gobierno y la gestión pública en la promoción de la competitividad económica. Estas nuevas teorías proporcionan una visión más dinámica y completa del comercio y la competitividad en la economía globalizada actual.

Tabla 2

Las Teorías de la Competitividad Empresarial y sus aportes

Teorías	Autores	Aportes
Ventaja Absoluta y Ventaja Comparativa Modelo Heckscher-Ohlin (HO)	Adam Smith, David Ricardo, Eli Heckscher, Bertil Ohlin	Es una extensión a la teoría de la ventaja absoluta (Smith) y la ventaja comparativa (Ricardo) destacan que los países se benefician del comercio internacional al especializarse en la producción de bienes donde tienen una ventaja relativa, mejorando la eficiencia global. También, el modelo HO amplía la ventaja comparativa al incorporar factores de producción como capital y trabajo, argumentando que los países se especializan en bienes que utilizan intensivamente los factores que tienen en abundancia relativa.
Ventaja Competitiva	Michael Porter	Porter destaca que el éxito empresarial no es heredado, sino construido a través de decisiones estratégicas. Enfoques como la Visión de la Estrategia Basada en el Mercado (VBM) y en los Recursos (VBR) enfatizan la importancia de factores internos, como recursos y capacidades, y la estructura del mercado y rivalidad de competidores, adaptándose a contextos de rápida transformación tecnológica.
Teorías del Comercio y Competitividad	Varios	Estas teorías desafían los modelos tradicionales al introducir conceptos como economías de escala, competencia imperfecta y comercio intrafirma. Resaltan la localización espacial, economías de aglomeración que promueven eficiencia y competitividad de costos, innovación e interacción entre empresas y proveedores locales. Éste modelo de competitividad sistémica, subrayando el rol del gobierno y otros actores en la competitividad económica.

Nota. Esta tabla muestra la evolución y aportes de las teorías de la competitividad empresarial.

2.1.2.2. Definiciones de la Competitividad Empresarial:

Luego de la revisión de la literatura sobre la variable competitividad empresarial, a continuación se presentan los conceptos más importantes para ésta investigación:

Basado en los conceptos de Michael Porter, el estudio de González et al., (2021) refiere que la ventaja competitiva surge del valor creado para los clientes, superando los costos del producto o servicio; este valor, compuesto por el beneficio para el consumidor y el productor, se vincula a las estrategias genéricas: reducción de costos (estrategia de costo) o cobro de precios más altos por características diferenciadas (estrategia de diferenciación). Así mismo, indican que éste valor se divide en el beneficio del consumidor y el retorno superior al promedio para los accionistas, logrando una ventaja competitiva si es mayor que el de la competencia. Así, Porter también introduce la cadena de valor, que combina actividades principales y de apoyo que, al ser optimizadas y coordinadas, pueden generar una ventaja competitiva.

Según Ruiz, González y Vargas, (2022), así como González, Vargas y Ruiz, (2021):

La competitividad de una empresa turística es la capacidad que tiene el negocio de mantener una posición relevante en su contexto de operación y en el mercado, distinguiéndose de sus competidores, mediante la presencia de ventajas competitivas que surgen de una estrategia orientada principalmente a la diferenciación de sus productos turísticos, creando una experiencia única para el turista, de tal manera que sea reconocido por sus clientes y sus competidores que buscan adoptar sus prácticas. También genera valor que distribuye entre los grupos de interés y mantiene un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo.

2.1.2.3. Modelo para Medir la Competitividad de Empresas Turísticas (CET)

Éste modelo se basa en los principios de Porter y la investigación de Heskett (citado en Ruiz et al., (2022); en cuya investigación "Medición de Competitividad para Empresas Turísticas en México y Perú", se plantea el modelo de Competitividad Empresarial. El modelo se destaca

por su enfoque en las actividades principales del negocio turístico, agrupadas en una cadena de valor cuyo modelo operacionaliza dimensiones clave de la competitividad, integrando percepciones y aspectos cuantitativos.

En ese sentido, al tener en cuenta que la competitividad está vinculada a la calidad del servicio, entendida como la percepción del cliente sobre la excelencia recibida; el éxito depende de la capacidad del proveedor para entender las necesidades del cliente, la eficiencia en la prestación del servicio y el costo, que incluye precio, ubicación, tiempo y forma del servicio; así la percepción positiva debe ser consistente, lo que requiere un modelo que mantenga un estándar de calidad y reduzca costos mediante la gestión de la mejora continua, gestión del capital humano y gestión del mercado y cliente; asegurando así la satisfacción del cliente y la rentabilidad en el mercado.

Figura 3

Modelo de Competitividad para empresas turísticas



Nota. Esta tabla muestra el modelo de competitividad empresarial base de éste estudio.

Es de resaltar que éste modelo se enfoca en la cadena de valor de la empresa turística, explorando sus factores internos y capacidades de gestión para lograr ventajas que la

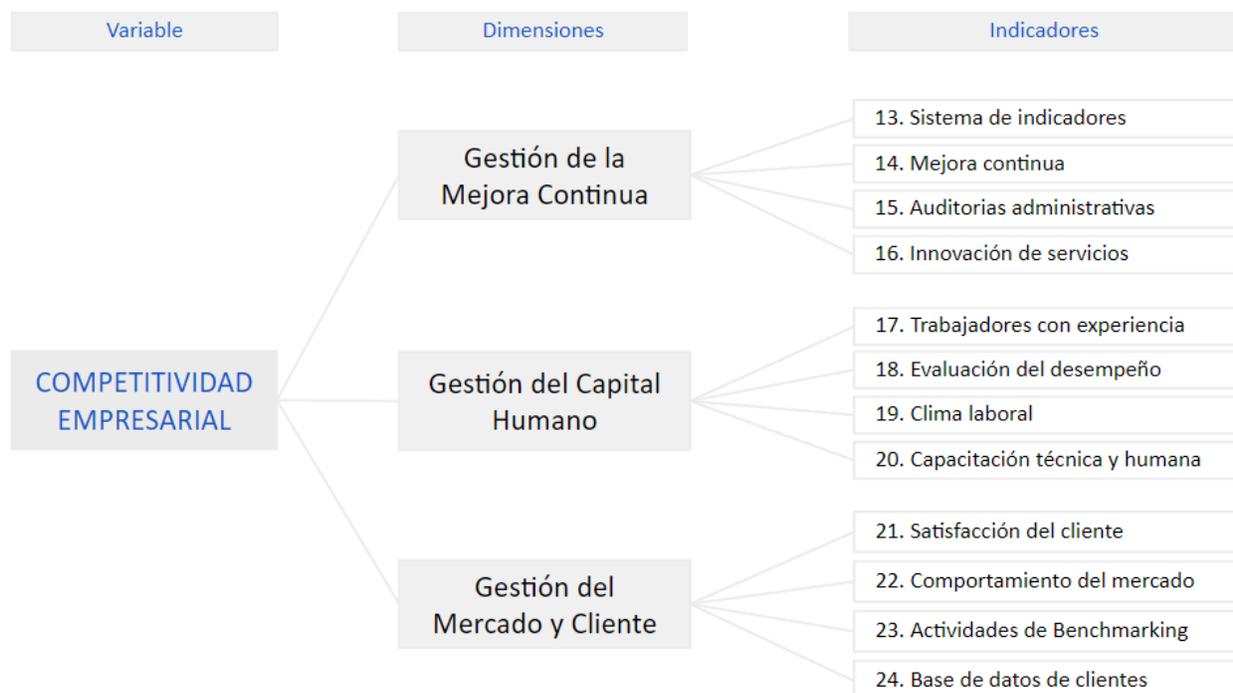
diferencien con el fin de mantenerse competitiva en el mercado; así mismo, teniendo en cuenta que al ser una variable compleja de ser estudiada, de acuerdo a Ruiz et al., (2022) y otros autores, ésta puede ser ajustada en sus dimensiones, de acuerdo al propósito del estudio. Además, a diferencia de los índices de competitividad de Dwyer et al. (2000) y el modelo de Ritchie y Crouch (2003), no se consideran factores macro ni mesoambientales del destino turístico.

2.1.2.4. Dimensiones en base al Modelo de (CET) de Ruiz et al.

El modelo de competitividad para empresas turísticas ha sido ajustado a tres enfoques clave que facilitan el control y la toma de decisiones con el fin de optimizar la capacidad competitiva a través de la gestión de mejora continua, gestión del capital humano y gestión del mercado y cliente.

Figura 4

Dimensiones de la Competitividad Empresarial basado en el Modelo de Ruiz et al.



Nota. Esta figura muestra las dimensiones e indicadores del modelo base de la variable 2.

2.1.2.4.1. Gestión de la Mejora Continua

De acuerdo a Ruiz et al., (2022), la gestión de mejora continua se enfoca en aspectos internos de las empresas turísticas, abarcando acciones cruciales para asegurar su permanencia en el mercado y sostenibilidad financiera; en ese sentido, hacen referencia a (Palacios y Vargas, 2009; Zhong et al., 2010), quienes afirman que la competitividad de las empresas está ligada a la calidad del servicio, percibida subjetivamente por los clientes como una experiencia única; en ese mismo sentido indican que mantener esta percepción positiva consistentemente es un reto; de la misma manera, mencionan a (Fátima y Elbanna, 2020), quienes resaltan que un modelo que considere las rutinas y procesos como parte de la gestión de mejora continua en las internas de la empresa, ayuda a mantener estándares de calidad y a reducir costos. En ese sentido, ésta debe ir acompañada de un compromiso constante con la mejora continua para mantener la calidad del servicio y el compromiso con los clientes y empleados, fomentando una cultura de calidad. Además, tanto los procesos de control administrativo, como los procesos de innovación de servicios, son componentes importantes de ésta dimensión; pues contribuyen a la mejora de los elementos diferenciadores los cuales, Ruiz et al., (2022), mencionan que según (Falciola et al., 2020; Nguyen et al., 2021), generan ventajas competitivas para las empresas que son difíciles de imitar. Es así que en la dimensión de mejora continua incluye cuatro dimensiones importantes: sistema de indicadores, mejora continua, auditorías administrativas e innovación de servicios.

a. Sistema de indicadores: La competitividad y la calidad del servicio están ligadas a la capacidad de la empresa para conocer y entender las necesidades del cliente, así como para mantener un estándar de calidad a través de la gestión de rutinas y procesos. El uso de un sistema de indicadores permite medir y evaluar estas actividades para asegurar la consistencia en la calidad del servicio (Fontalvo y Vergara, 2010). Así mismo, la mejora continua implica la implementación de sistemas de indicadores para medir y evaluar el desempeño de procesos

internos, asegurando así la consistencia en la calidad del servicio y la capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

b. Mejora continua: La mejora continua es fundamental para mantener la calidad del servicio y la competitividad a largo plazo; la aplicación de un modelo que tenga en cuenta todas las rutinas y procesos contribuye a una cultura de calidad y a la estrategia de reducción de costos (González et al., 2021). En ese sentido, para minimizar la generación de servicios defectuosos, es crucial interrelacionar los elementos del sistema de gestión de calidad en organizaciones de servicios; así mismo; aunque el servicio pueda parecer intangible, es esencial establecer parámetros de medida claros para lograr resultados y fomentar la mejora continua; así, la alta gerencia debe adoptar un sistema de gestión que incluya estos elementos para evaluar y optimizar los procesos del servicio; con esto se busca asegurar una retroalimentación constante que promueve la mejora continua y la satisfacción del cliente, garantizando la supervivencia de la empresa en un entorno competitivo Fontalvo y Vergara (2010, pp. 27, 35, 182). Por todo ello, la organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) usando la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y revisiones de la dirección (Camisón et al., (2006, p. 389).

c. Auditorías administrativas: De acuerdo a Fontalvo y Vergara, (2010, p. 62), es un mecanismo crucial en la gestión de la mejora continua de procesos y servicios, ya que permite evaluar y perfeccionar las prácticas internas, asegurando la eficiencia y el cumplimiento de los estándares de calidad; vez diseñado el sistema de gestión de la calidad, es esencial llevar a cabo auditorías para verificar el cumplimiento de sus requisitos; éstas auditorías, definidas como procesos sistemáticos, independientes y documentados, tienen el objetivo de obtener y evaluar evidencias objetivamente para determinar en qué medida se cumplen los criterios del estándar de calidad implementado. Así mismo, las auditorías administrativas ayudan a identificar los factores que impulsan los beneficios y a sugerir medidas para mantener la

rentabilidad a largo plazo; por lo que los directivos deben usar estas auditorías para evaluar los esfuerzos y mejorar la eficiencia empresarial (Heskett et al., 2008).

d. Innovación de servicios: De acuerdo a Ruiz et al., (2022), la innovación es fruto de la cultura organizacional, es una consecuencia y no solo un objetivo en sí mismo; desarrollar la cultura en los empleados puede contribuir a generar sistemáticamente mejoras, ahorros, reducción de mermas, más aún, considerando que el trabajador es el que está en contacto con el cliente, se puede detonar de ello una fuente continua de innovación a partir del conocimiento del cliente. Así mismo, Machuca-Contreras et al., (2023), indican que para adoptar diferentes tipos de innovación en servicios, las organizaciones deben comprometerse constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y a las expectativas de los clientes; en ese sentido, es fundamental fomentar un enfoque colaborativo, tanto interno como con otros actores del ecosistema de innovación; así mismo, las empresas deben equilibrar la innovación radical, incremental y disruptiva según las necesidades de su industria y su posición en el mercado. Esto permite maximizar los beneficios de cada enfoque y desarrollar soluciones valiosas para clientes y stakeholders.

Por otro lado, (Camisón et al., (2006, p. 726), la mejora continua en los servicios se logra mediante la innovación constante, que permite a la empresa diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; en ese sentido, las organizaciones deben continuamente desafiar su situación actual, fomentando una cultura de aprendizaje, innovación y mejora constante. Este enfoque promueve la innovación de servicios a través del aprendizaje continuo, tanto de las propias acciones como de las de otros, lo que maximiza las oportunidades de mejora. Los beneficios incluyen mayor creación de valor, mejora en eficacia y eficiencia, aumento de la competitividad, desarrollo de productos y servicios innovadores, mejor gestión del conocimiento y una organización más ágil y adaptable.

2.1.2.4.2. Gestión del Capital Humano

Al hacer la revisión de la literatura, se identifica que internamente, las empresas turísticas deben enfocarse en áreas clave: la gestión de procesos, la mejora continua, el capital humano y el mercado-cliente para mantenerse competitivas. De acuerdo a Fátima y Elbanna (2020), la gestión del capital humano es crucial en la actividad turística, intensiva en personal, para ofrecer experiencias positivas a los turistas; también, en el contexto de competitividad, se debate si esta debe medirse sólo a través de indicadores financieros o de manera multidimensional, incluyendo la gestión del capital humano, innovación y sustentabilidad. Así mismo, el capital humano es fundamental para ofrecer servicios de alta calidad y generar valor añadido para los clientes (Heskett et al., 2008). En ese sentido, los estudios confirman que la gestión de personal y la atracción de talento son factores esenciales. Además, resaltan la importancia de la capacitación y la colaboración para mejorar la calidad del servicio.

a. Trabajadores con experiencia: La competitividad de una empresa de servicios, especialmente en la industria turística, depende en gran medida de la experiencia y habilidades de sus empleados. Según Heskett et al., 2008, empleados motivados y experimentados son fundamentales para ofrecer un servicio de valor que satisfaga las expectativas de los clientes. De acuerdo a Lovelock et al., (2004), la dimensión de trabajadores con experiencia resalta la importancia del reclutamiento cuidadoso, la capacitación y el adiestramiento continuo de los empleados para mejorar la productividad y la calidad de la empresa. Es de resaltar que los nuevos clientes dependen especialmente del personal de atención al cliente para aprender a utilizar el servicio de manera eficiente y resolver problemas. Sin embargo, estos empleados no pueden ofrecer un buen servicio si no reciben la información, la capacitación y el apoyo necesarios. De acuerdo Sutton (2014), en muchos servicios rutinarios, como el check-in en un hotel, tanto los clientes como los empleados, especialmente los experimentados, tienen roles bien definidos y expectativas claras el uno del otro, lo que a menudo da lugar a guiones estandarizados y bien practicados.

b. Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es una práctica clave para asegurar que los empleados cumplen con los estándares de calidad y contribuyen a la mejora continua. De acuerdo a Heskett et al., (2008), un creciente número de empresas, como Banc One, Intuit, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell y MCI, ha reconocido que al priorizar a empleados y clientes, se transforma la gestión y medición del éxito; en ese sentido, la nueva economía del servicio requiere técnicas innovadoras que evalúen cómo la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados influyen en el valor de los productos y servicios, permitiendo a los gerentes promover la satisfacción del cliente y evaluar su impacto en la rentabilidad y el crecimiento.

De acuerdo a Lovelock et al., (2004), la nueva economía del servicio requiere técnicas de medición innovadoras que evalúen cómo la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados impactan el valor de los productos y servicios. Esto permite a los gerentes mejorar la satisfacción y lealtad del cliente y medir el impacto en las utilidades y el crecimiento; así mismo, la lealtad de los empleados es crucial para la productividad; tradicionalmente, los costos asociados a la rotación de personal se han centrado en la búsqueda, contratación y capacitación de nuevos empleados; sin embargo, en los trabajos de servicio, el verdadero costo radica en la pérdida de productividad y la disminución de la satisfacción del cliente; así mismo. Por otro lado, Sutton (2014), explica que las tarjetas de comentarios son comunes en la hospitalidad para medir la satisfacción del cliente, aunque tienen limitaciones como baja respuesta y problemas de fiabilidad (Bartkus et al., 2009; Reid y Bojanic, 2009). Otra herramienta popular es el "mystery shopping", que ofrece una visión detallada del desempeño del negocio y ayuda en la evaluación y capacitación del personal (Rood y Dziadkowiec, 2010; Beck y Miao, 2003). En el mismo sentido, para evaluar completamente el servicio, los hoteleros combinan técnicas cualitativas y cuantitativas (Kandampully et al., 2001). Según Parasuraman et al. (1985), la calidad del servicio se define desde la perspectiva del cliente, basada en cómo el servicio cumple con sus expectativas.

c. Clima laboral: La dimensión del clima laboral es fundamental para el desempeño organizacional y la calidad del servicio ofrecido; según Lovelock et al., (2004), y sus colegas (Schneider et al., 1980), demostraron que la percepción de los empleados sobre su entorno laboral influye directamente en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio. Específicamente, las organizaciones con un clima positivo de servicios tienen empleados que reportan satisfacción en su ambiente de trabajo, lo que se traduce en clientes que perciben un servicio de calidad superior. En ese sentido, el manejo de recursos humanos es crucial; pues las empresas deben reclutar, capacitar y motivar a su personal con un paquete de compensación que equilibre la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Empleados motivados y satisfechos son más propensos a permanecer en la empresa, mejorar sus habilidades y sentirse orgullosos del servicio que proporcionan. También, la alta gerencia considera la calidad de los empleados como una ventaja estratégica, colaborando con recursos humanos para desarrollar una cultura orientada al servicio y crear un ambiente laboral excepcional, facilitando la atracción y retención del mejor personal, quienes, comprometidos con los valores y metas de la empresa, se convierten en una fuente continua de nuevas ideas.

La calidad interna del ambiente de trabajo, definida por los sentimientos de los empleados hacia sus trabajos, colegas y compañías, es un factor crítico para la satisfacción del personal; por ello, un ambiente de trabajo positivo no solo mejora el estado emocional de los empleados, sino que también influye directamente en su rendimiento; en contraste, trabajos mal remunerados, repetitivos y aburridos con una formación mínima resultan en un mal servicio y alta rotación de empleados. En ese sentido, esto obliga a las empresas a gastar recursos significativos en la búsqueda de nuevos clientes y la contratación de nuevos empleados, mientras que los empleados leales que conocen bien su trabajo y a sus clientes ofrecen un mejor servicio y contribuyen a la retención del cliente. Por consiguiente, la retención tanto de clientes como de empleados tiene un valor económico significativo, aunque muchas empresas

aún subestiman este potencial y adoptan estrategias de recursos humanos que resultan en una alta rotación.

d. Capacitación técnica y humana: De acuerdo a Camisón et al., (2006), la capacitación es un proceso que se orienta a proveer de conocimientos y habilidades en favor de los empleados para sus responsabilidades actuales y futuras; éste incluye formación técnica y el inculcar valores de Gestión de la Calidad para asegurar su compromiso. Así mismo, los objetivos de esta formación son comprender los valores organizacionales, conocer la contribución esperada de cada miembro y entrenarse en herramientas de mejora de calidad; lo que a su vez aumenta la competencia y satisfacción de los empleados, impactando positivamente en los resultados empresariales. En esa línea, la formación debe ser continua para apoyar la adaptación a cambios tecnológicos o de mercado, desarrollando tanto habilidades como valores comunes.

De acuerdo a Lovelock et al., (2004), destacan que el éxito de una empresa de servicios a menudo depende de su personal de contacto con el cliente, que generalmente es joven e inexperto; en ese sentido, éstos empleados necesitan habilidades técnicas e interpersonales para desempeñarse eficazmente; por lo que para enfrentar estos desafíos, los gerentes deben instruir y apoyar a sus empleados, ya que los manuales de políticas no son suficientes para garantizar un buen servicio constante. En ese mismo sentido, es crucial que los empleados reciban capacitación, autoridad y respaldo de la gerencia para asegurar que sus interacciones con los clientes sean satisfactorias.

Por otro lado, algunas empresas han adoptado una estructura organizativa invertida, colocando al personal de atención al cliente en el nivel superior, lo que requiere que los gerentes actúen como entrenadores y modelos a seguir. Además, se han implementado programas de capacitación intensiva y nuevas herramientas ayudan a los empleados a mejorar su desempeño; pues la capacitación y empoderamiento de los empleados son esenciales para una estrategia efectiva de servicio al cliente. Así mismo, las empresas líderes en servicio han

avanzado hacia una adaptación masiva del servicio, centrada en reducir costos y satisfacer las necesidades del cliente; lo que a su vez incluye la eliminación de actividades que no agregan valor y el incremento de la participación del cliente en el diseño del servicio.

Así, la calidad y el compromiso de la fuerza laboral son una ventaja competitiva, especialmente en servicios de contacto elevado; un fuerte compromiso de la gerencia con los recursos humanos es característico de las empresas exitosas, enfatizando la contratación basada en actitud y el entrenamiento en habilidades; así mismo, se debe entender que la capacitación de los empleados no debe ser uniforme, sino adaptada a las necesidades individuales, fomentando el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades de liderazgo. También, la colaboración entre gerentes de marketing y recursos humanos asegura que los empleados en contacto con clientes mantengan una apariencia profesional y posean las habilidades necesarias; pues indican que Grönroos sugiere mejorar las habilidades técnicas de los empleados, orientar su comportamiento hacia el servicio, y automatizar operaciones para mejorar la calidad del servicio y la productividad.

2.1.2.4.3. Gestión del Mercado y Cliente

La dimensión de Gestión del Mercado y Cliente, parte de la variable de mejora continua, es esencial para la competitividad de una empresa; pues el tener una comprensión clara del mercado y del cliente permite obtener información valiosa sobre la cartera de clientes, proveedores, niveles de satisfacción, participación en mercados nacionales e internacionales, y empresas competidoras, lo que conduce a mejores resultados. El éxito en esta dimensión, de acuerdo a Ruiz et al., (2022), depende de la capacidad del proveedor de servicios para conocer y satisfacer las necesidades del cliente, así como de la eficiencia y el esfuerzo en el proceso, y del costo que implica para el cliente acceder al servicio; también, resaltan que de acuerdo a Iraldo et al., (2017), éste costo abarca no solo el precio, sino también la conveniencia en términos de ubicación, tiempo y modalidad del servicio.

a. Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es un indicador clave de la calidad del servicio y la competitividad de la empresa. El éxito del servicio depende de la capacidad del proveedor para conocer y satisfacer las necesidades del cliente, lo que se refleja en su satisfacción (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996).

Como se menciona en Flores (2022), la definición de la satisfacción del cliente para Oliver (1997), es una respuesta de satisfacción basada en la evaluación positiva de las características del producto y/o servicio adquirido. Así mismo, Escamilla et al., (2021), refirieron a Albrecht (1990), quienes indican que en los negocios de servicios, los clientes satisfechos son un activo valioso y su lealtad es fundamental para el valor y perspectivas del negocio. En ese sentido, Fontalvo y Vergara (2010) indican que para satisfacer a los clientes, un servicio debe basarse en un sistema de gestión de calidad que garantice procesos eficientes y coordinados; el mismo que debe complementarse con una estrategia flexible que se adapte a las necesidades cambiantes del entorno. Por otro lado, Heskett et al., (2008), mencionan que la cadena de beneficios de los servicios transforma medidas cualitativas en valores concretos, ayudando a los directivos a realizar inversiones estratégicas que mejoren el servicio y la satisfacción del cliente; lo que a su vez incrementa su ventaja competitiva y amplía la brecha entre los líderes del servicio y sus competidores promedio.

También, Sutton (2014), resalta que los empleados satisfechos no solo trabajan de manera más efectiva, mejorando así el rendimiento empresarial, sino que los clientes leales y satisfechos son de igual manera importantes; en el contexto hotelero, un mejor comportamiento en el servicio por parte de los empleados está directamente relacionado con una mayor percepción de calidad del servicio por parte de los clientes.

b. Comportamiento del mercado: Escamilla et al., (2021), indican que según Machorro et al. (2009), quienes indican que en un entorno donde los consumidores tienen una amplia gama de opciones disponibles, éstos tienden a volverse más exigentes y buscan adquirir productos o servicios que ofrezcan las mejores características, con condiciones

favorables y un trato personalizado. También se resalta que según Wellington (1997), en diversos países, las organizaciones están reconociendo que su éxito está estrechamente ligado a su capacidad para satisfacer tanto a clientes internos como externos. En este contexto, el servicio al cliente emerge como un factor crucial para destacar en el mercado y se posiciona como una estrategia fundamental para la supervivencia empresarial en la actualidad (Serna, 1999).

c. Actividades de Benchmarking: De acuerdo a Chiavenato (2019), el benchmarking, introducido por Xerox en 1979, es un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y las empresas líderes del mercado. En el mismo sentido, indica que Michael Spendolini en 1993, lo describe como un proceso de investigación sistemática y continua que se desarrolla con el fin de evaluar procesos, productos y servicios en organizaciones reconocidas por sus mejores prácticas, con el objetivo de mejorar organizacionalmente. Así mismo, de acuerdo a Chiavenato y Sapiro, (2017, p. 163), permite a las empresas comparar sus prácticas y resultados con los de los competidores de su sector u otros, identificando áreas de mejora y oportunidades de innovación, optimizando así su competitividad.

d. Base de datos de clientes: Mantener una base de datos de clientes permite a la empresa personalizar el servicio, entender mejor las necesidades del cliente y mejorar la gestión del mercado; en ese sentido, de acuerdo a Ruiz et al., (2022), con base en Iraldo et al., (2017), en la dimensión mercado-cliente, el éxito depende de la capacidad del proveedor de servicios para comprender las necesidades del cliente y de la eficiencia y esfuerzo en la prestación del servicio, así como del coste para el cliente. Este coste no solo incluye el precio, sino también la conveniencia en términos de ubicación, tiempo y modo de servicio. Además, es crucial la importancia de la inteligencia de mercado, que implica el uso de bases de datos por el equipo de ventas y sistemas de gestión de clientes para estrategias de seguimiento y fidelización.

2.2. Marco Conceptual (palabras clave)

El Plan Estratégico: es un documento que orienta la visión, misión, objetivos, metas y acciones prioritarias de una organización en el largo plazo. Así, incluye la asignación de recursos y define líneas de acción (estrategias) para lograr un posicionamiento competitivo. También facilita la toma de decisiones y la adaptación a los cambios del entorno.

La Administración Estratégica: para Fred David, es sinónimo de la Planeación Estratégica (más usado en el mundo empresarial). Consiste en formular, implementar y evaluar estrategias que impulsen el cumplimiento de objetivos de una organización. Su enfoque integra factores internos y externos, buscando ventajas competitivas sostenibles; promoviendo así el crecimiento organizacional al alinear recursos, procesos y metas en función la visión.

El Proceso Estratégico: implica analizar el entorno, definir metas y formular planes para la ejecución y respectivo control de las estrategias. Incluye la identificación de oportunidades y amenazas, la optimización de recursos y la evaluación continua de resultados. Así, se garantiza el logro de los objetivos planteados y se facilita la adaptación a los cambios.

La Planeación: es el conjunto de procedimientos secuenciales de actividades que se realizan en una organización, para alcanzar la perspectiva de su visión con proyección de crecimiento al futuro. Para ello, emplean como fuente los resultados de los análisis internos y externos, que permitan identificar, desarrollar y aplicar estrategias, con acciones organizadas bajo una dirección a largo plazo.

La Estrategia: etimológicamente proviene del término estrategias, que hace referencia a el que guía, el que dirige. Al desarrollar las estrategias de una planeación se debe considerar: Obtener la información mediante análisis interno y externo, Plantear alternativas en base a una matriz FODA, Diseñar un proceso de selección en base al valor que ofrecen y tomar la mejor elección y Elegir la alternativa más adecuada.

La Planeación Estratégica: David et al., (2023) proponen que la planeación estratégica combina el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones en diversas áreas

funcionales para alcanzar las metas organizacionales. Se enfoca en integrar la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y sistemas de información para lograr el éxito. También se puede ver como la función gerencial que asigna recursos a productos y regiones para obtener una ventaja competitiva duradera.

La Visión de una Empresa: se refiere a su dirección y a las metas a mediano y largo plazo. Define el camino hacia el logro de esas metas y representa claramente los principios que identifican a la empresa. Responde a preguntas como: ¿qué deseamos lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en el futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?

La Misión de una Empresa: representa la razón principal de su existencia, es su propósito principal y función en la sociedad; establece la base para su plan de negocios y guía sus estrategias de mercado. Es breve, clara y responde a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, y ¿para quién lo hacemos?, diferenciándose de la competencia.

Los Valores Corporativos: es la filosofía y principios integrados a la estructura de la organización que sirven como guía en la actitud adecuada en las acciones de un colaborador con la premisa de dar ejemplo o demostrar en su desempeño laboral se identifica con los valores de la empresa, disciplina, solidaridad, respeto y responsabilidad, que son determinantes en la imagen y responsabilidad social de la empresa.

Los Objetivos Estratégicos: son metas específicas, medibles y alineadas con la visión de la organización. Orientan la toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Su definición clara fomenta la coherencia entre los diferentes niveles de la entidad y sirve de guía para alcanzar la competitividad y el crecimiento sostenible.

Los Objetivos Organizacionales: son las expectativas y resultados esperados que involucran las acciones de toda la empresa en base a su estructura organizacional, ejecutando lo establecido en la planeación estratégica; guían a los grupos de interés en la misma dirección.

Las Metas: son valores objetivos a alcanzar para un indicador en un determinado periodo de tiempo (son desafiantes, pero viables y factibles con los recursos que se disponen).

La Competitividad Empresarial: es una ventaja que tiene la empresa en potencial humano, tecnología, procesos y calidad de servicio; por ello, debe generar esa diferenciación con valores agregados en base a los resultados esperados que requieren de optimizar indicadores productivos como: Gestión de Recursos, Producción, Rentabilidad, Organización.

La Gestión: se refiere a la coordinación de recursos y la toma de decisiones para alcanzar metas organizacionales. Así también, incluye planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, promoviendo la eficiencia y el uso óptimo de los recursos. Con ello, se fomenta la innovación, la adaptabilidad y la generación de valor en diferentes contextos empresariales.

La Mejora Continua: los mercados económicos e industrias están en constante cambio y desarrollo, generando oportunidades de mejora. Así, los procesos y acciones de mejora continua son procedimientos cíclicos ininterrumpidos, en los que se controlan e identifican los procesos por mejorar, experimentando y corrigiendo desviaciones o características del servicio.

La Gestión del Capital Humano: ha transformado las funciones tradicionales del departamento de recursos humanos como: la selección de personal, capacitación, planillas, prestación y gestión del desempeño laboral, que impulse el compromiso, la productividad y el valor de la empresa. En esta gestión, los colaboradores se consideran como un activo y un factor productivo fundamental en la organización.

El Posicionamiento del Mercado: se refiere a la capacidad de influir en la percepción del consumidor sobre una marca o producto frente a los competidores; su objetivo es establecer una imagen específica en la mente del consumidor, lograda mediante estrategias de promoción, precio, distribución y el propio producto o servicio.

El Diagnóstico Empresarial: es el proceso mediante el cual se identifican los puntos fuertes y débiles, así como las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operativo y la salud general de una organización. Este análisis implica una evaluación cuantitativa de los resultados históricos y actuales para determinar el potencial de la empresa y la coherencia de la visión, misión y valores en relación con la eficacia en el uso de los recursos.

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)

2.3.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente Internacional 01: Guzman et al., (2020) investigaron la “*Incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos en la ciudad de Oaxaca de Juárez*”. (Revista TURYDES: Turismo y Desarrollo local sostenible). El estudio tuvo como objetivo evaluar cómo la planeación estratégica y la gestión influyen en la competitividad de las empresas de servicios turísticos. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, utilizando como unidad de análisis a los gerentes o encargados de hoteles, restaurantes y agencias de viaje en el Municipio de Oaxaca de Juárez. La muestra se conformó con 44 encuestas distribuidas en 23 hoteles, 15 restaurantes y 6 agencias de viaje, aplicadas con un cuestionario validado por expertos en una escala Likert (5 puntos). Los resultados indicaron que la planeación estratégica influye directamente en la competitividad de los hoteles, con una correlación de Pearson significativa de 0.540; y que la gestión presenta una influencia aún mayor, con una correlación de Pearson de 0.766; lo que sugiere que el desempeño de estos establecimientos depende fundamentalmente de las competencias gerenciales y el énfasis en los resultados financieros.

Antecedente Internacional 02: Campoverde et al., (2024) analizaron en su investigación titulada “*Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador*” (Revista Venezolana de Gerencia) el impacto de las habilidades gerenciales en la competitividad del sector turístico. Con un enfoque mixto, descriptivo y explicativo dentro de un diseño transversal, no experimental y correlacional, la investigación se centró en los gerentes de emprendimientos turísticos del cantón La Troncal, provincia del Cañar, Ecuador. Se identificaron 70 emprendimientos y se aplicaron 70 encuestas a emprendedores (propietarios, administradores o encargados) utilizando un cuestionario validado por expertos, que presentó un Alfa de Cronbach de 0.963 mediante SPSS. Los hallazgos revelaron una relación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y la

competitividad, reforzando la importancia del desarrollo de competencias gerenciales para que los emprendimientos turísticos compitan efectivamente en el mercado.

Antecedente Internacional 03: Bravo y García (2020) exploraron la relación entre la gobernanza corporativa y la inteligencia competitiva en empresas de servicios turísticos, en el estudio titulado “*La gobernanza corporativa como factor estratégico para el desarrollo de la inteligencia competitiva en empresas de servicios turísticos: El caso de Puerto Vallarta, Jalisco, México*”. Con un enfoque cuantitativo basado en análisis descriptivo y correlacional, se recolectaron datos mediante encuestas aplicadas a 51 empresas entre septiembre y diciembre de 2018. El instrumento, un cuestionario validado con un Alfa de Cronbach de 0.892. Así mismo, los resultados permitieron identificar una correlación positiva y significativa entre la gobernanza corporativa y la inteligencia competitiva, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.767 y una significancia estadística (p-valor) de 0.00. Así, los autores destacan que la gobernanza corporativa es esencial para el desarrollo efectivo de la inteligencia competitiva en la industria turística, subrayando su importancia como un factor estratégico clave para mejorar la competitividad de las empresas turísticas en Puerto Vallarta.

Antecedente Internacional 04: Martínez (2021) llevó a cabo la investigación “*La Cultura Organizacional y la Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras del Sur de Sonora*” en el Instituto Tecnológico de Sonora. El objetivo del estudio fue identificar si existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en las empresas del sector turístico del sur de Sonora. Con un diseño cuantitativo, no experimental y de corte transeccional correlacional-causal, se aplicó un instrumento a 136 empresas turísticas de los municipios de Guaymas, Navojoa y Cajeme. Los hallazgos indicaron que, aunque la cultura predominante fue la de mercado (44 empresas) indicando que las organizaciones se centran en tener resultados y cumplir con sus objetivos; la cultura de clan fue la única que demostró influir significativamente en los niveles de competitividad, si bien los otros tres tipos de cultura también se relacionaron con esta variable;

el estudio aporta evidencia empírica sobre la relevancia de la cultura organizacional en el desempeño competitivo de las empresas turísticas.

2.3.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente Nacional 01: Tello (2022), en su investigación titulada "*Planeamiento estratégico para la reactivación del turismo en el distrito de Moche–Trujillo, 2021-2023*", realizada en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo principal evidenciar una de las principales falencias de los gobiernos locales: la ausencia de instrumentos de gestión y planes para reactivar el turismo tras la pandemia. La metodología adoptada fue cualitativa, basada en entrevistas a funcionarios de la municipalidad y en la observación del Plan de Desarrollo Concertado Local, complementada con el análisis documental sobre planeamiento estratégico y reactivación turística. Los resultados evidenciaron la importancia de contar con planes estratégicos para orientar la recuperación del sector. Concluyendo que la falta de planificación estratégica afecta de manera negativa las acciones, objetivos y estrategias de los gobiernos locales en el sector turístico.

Antecedente Nacional 02: Sandoval (2020), en su tesis doctoral titulada "*Gestión empresarial en la competitividad del servicio de hospedaje de los hostales de la ciudad de Huancayo 2018*", desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú, buscó determinar la influencia de la gestión empresarial en la competitividad del servicio de hospedaje. La investigación fue de tipo básica, nivel explicativo, diseño no experimental y corte transversal. Se aplicaron encuestas y entrevistas a una población censal de 35 hostales, utilizando como instrumentos un cuestionario y una guía de entrevista. Los resultados revelaron una influencia significativa de la gestión empresarial, basada en el modelo 7S, sobre la competitividad, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.804$. Los elementos fuertes o habilidades racionales (estrategia, estructura y sistemas) mostraron un $R^2 = 0.626$, mientras que los elementos blandos o habilidades emocionales (estilo, personal y habilidades)

alcanzaron un $R^2 = 0.737$. La investigación concluye que una adecuada gestión empresarial mejora significativamente la competitividad en el sector de hospedaje.

Antecedente Nacional 03: Ezcurra (2023), en su tesis doctoral "*Evaluación de la gobernanza en el período 2007–2019 y su incidencia sobre la competitividad turística en el Perú, 2022*", realizada en la Universidad de Tumbes, tuvo como objetivo analizar la incidencia de la gobernanza en el periodo 2007-2019 incide sobre la competitividad turística a nivel nacional. La investigación fue cuantitativa, no experimental, longitudinal y de tipo descriptiva correlacional. Se utilizaron datos de indicadores de gobernanza (WGI del Banco Mundial), así como del PBI, empleo directo, divisas y arribos de turistas en el periodo 2007 - 2019. Mediante análisis estadístico en SPSS 22, se evidenció que variables como la calidad regulatoria, voz y rendición de cuentas, estabilidad política y control de la corrupción inciden significativamente en el PBI del sector turístico. En contraste, la eficacia gubernamental y el imperio de la ley no mostraron incidencia significativa. El estudio concluye que la gobernanza incide de forma significativa en el desempeño competitivo del turismo en el Perú.

Antecedente Nacional 04: Ruíz (2016), en su tesis doctoral "*La Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016*", tuvo como propósito establecer la relación entre planificación estratégica y eficacia organizacional. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional; se utilizaron encuestas y análisis documental para recopilar datos. Se encuestó a una muestra de 18 empresas operadoras, involucrando a gerentes, administradores y personal operativo. Los resultados revelaron que, aunque el 77.8% de las empresas contaban con misión y visión, ninguna disponía de un plan estratégico definido, lo cual afectó negativamente su desempeño. Se encontró una correlación positiva significativa entre planificación estratégica y eficacia ($r = 0.814$; $p < 0.00$), destacando mejoras en productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente. En conclusión, se reafirma la importancia de incorporar la planificación estratégica en el sector turístico para potenciar la competitividad y el desarrollo organizacional.

Antecedente Nacional 05: Apaza (2021), en su tesis doctoral "*La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, región Tacna, 2019*", se planteó como objetivo analizar la influencia de la planificación estratégica sobre la competitividad de los microempresarios del mencionado centro comercial. El estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental, nivel explicativo, y empleó instrumentos validados con altos niveles de fiabilidad (alfa de Cronbach = 0.943 y 0.881). Se encuestó a 110 microempresarios. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada y significativa (Rho de Spearman = 0.693; $p < 0.05$). Asimismo, el análisis de regresión logística indicó que la planificación estratégica aumenta 6.1 veces la probabilidad de mejorar la competitividad, explicando el 40% de su varianza. La investigación concluye que una adecuada planificación estratégica es clave para fortalecer la competitividad en contextos comerciales urbanos.

2.3.3. Antecedentes Locales

Antecedente Local 01: Carbajal (2022), desarrolló la tesis "*Ventajas competitivas y potencial turístico de la provincia de Andahuaylas - periodo: 2019*", cuyo objetivo principal fue determinar el impacto de las ventajas competitivas en el potencial turístico de la provincia de Andahuaylas durante el año 2019. El estudio, de tipo aplicado, descriptivo-correlacional y con diseño no experimental con un enfoque deductivo, utilizó técnicas de encuesta y observación, aplicando cuestionarios y fichas de observación como instrumentos de recolección de datos. El instrumento presentó una fiabilidad óptima (alfa = 0.812). Los resultados evidenciaron una significancia bilateral ($p = 0.00 < 0.05$) y un coeficiente de correlación de Spearman de 0.620, demostrando que las ventajas competitivas influyen directa y significativamente en el potencial turístico de la provincia.

Antecedente Local 02: Aguilar (2022) llevó a cabo la investigación titulada "*Habilidades directivas y planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021*", con el objetivo de evaluar la correlación entre la planificación

estratégica y las habilidades gerenciales en micro y pequeños empresarios del barrio San Sebastián, Cusco, durante el año 2021. La investigación, de diseño transversal, no experimental y de carácter descriptivo-correlacional, contempló una población de 932 empresarios, de los cuales se seleccionó una muestra de 272 mediante muestreo al azar. Se aplicó un cuestionario a 89 empresarios que habían implementado la planificación estratégica; este instrumento mostró altos índices de fiabilidad (alfa = 0.916 para habilidades directivas y 0.876 para planificación estratégica). Los análisis estadísticos revelaron un $p = 0.000$ en la prueba Chi-cuadrado y una correlación de Spearman del 57.9%, confirmando la relación significativa entre las variables.

Antecedente Local 03: Santos (2021) analizó en su tesis *"Análisis estratégico y competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito del Cusco. Periodo 2017"* la influencia que existe entre el análisis estratégico y la competitividad de las agencias de viajes del Cusco durante el año 2017. El estudio, de tipo aplicada y de nivel explicativo, adoptó un diseño no experimental y empleó un muestreo intencional que incluyó a 106 agencias. La recolección de datos se realizó mediante encuestas, y el instrumento mostró una alta fiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0.801. Los resultados indicaron una correlación directa y significativa (coeficiente de Spearman = 0.685), lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alterna sobre la relación entre análisis estratégico y competitividad de las agencias de viajes.

Antecedente Local 04: Béjar (2022) presentó la investigación *"Gestión Empresarial y Competitividad de las Mypes Agroindustriales de la Cuenca del Alto Urubamba - La Convención, 2019"*, cuyo objetivo fue evaluar el impacto de los aspectos de planificación, organización, gestión y control en la competitividad de las micro y pequeñas empresas (Mype) de la cuenca del Alto Urubamba, y establecer la relación entre la gestión empresarial y la competitividad de estas empresas. Con un diseño transversal y metodología descriptivo-correlacional, el estudio examinó a 121 Mype a través de encuestas; el cuestionario

incluyó 17 ítems para la gestión empresarial (alfa = 0.879) y 11 ítems para la competitividad (alfa = 0.800). Los análisis mostraron una asociación directa y sustancial entre la gestión empresarial y la competitividad (coeficiente de Spearman = 0.978, $p = 0.000 < 0.05$), y además se observaron correlaciones significativas entre la competitividad y los aspectos de planificación (0.514), organización (0.502), gestión (0.866) y control (0.438).

2.4. Hipótesis

a. Hipótesis General

HG: La Planeación Estratégica se relaciona de manera positiva considerable con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

b. Hipótesis Específicas

HE 1: Existe una situación positiva media de Planeación Estratégica en la operadora de turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

HE 2: Existe una situación positiva media de Competitividad Empresarial en la operadora de turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

HE 3: La Formulación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

HE 4: La Implementación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

HE 5: La Evaluación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

HE 6: La adopción de la propuesta de Lineamientos Factibles en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028, mejorará su competitividad.

2.5. Identificación de Variables e Indicadores

Variable planeación estratégica: Está dividida en tres dimensiones:

a. La formulación estratégica la dividimos en cuatro indicadores: el primero es claridad en la misión y visión, el segundo es la identificación de oportunidades y amenazas, el tercero es el establecimiento de objetivos medibles, el cuarto es la elección adecuada de estrategias.

b. La implementación estratégica la dividimos en cuatro indicadores: el primero es asignación efectiva de recursos, el segundo es cultura organizacional alineada, el tercero es el seguimiento continuo del rendimiento, el cuarto es la participación activa de empleados.

c. La evaluación estratégica la dividimos en cuatro indicadores: el primero es el logro de indicadores clave de desempeño (KPI), el segundo es la adaptabilidad ante cambios, el tercero es la eficiencia en la toma de decisiones correctivas, el cuarto es el análisis post-implementación.

Variable competitividad empresarial: Está dividida en tres dimensiones:

a. La gestión de mejora continua la dividimos en cuatro indicadores: el primero es el sistema de indicadores, el segundo es la mejora continua, el tercero son las auditorías administrativas, el cuarto es la innovación de servicios.

b. La gestión del Capital Humano la dividimos en cuatro indicadores: la primera es trabajadores con experiencia, la segunda es evaluación del desempeño, la tercera es el clima laboral y la cuarta es la capacitación técnica y humana.

c. La Gestión del Mercado y Cliente la dividimos en cuatro indicadores: la primera es la satisfacción del cliente, la segunda es el comportamiento del mercado, la tercera es actividades de benchmarking, y la cuarta es base de datos de clientes.

2.6. Operacionalización de Variables

Tabla 3

Operacionalización de la Variable: Planeación Estratégica

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Según David et al., (2023), la Planeación Estratégica es definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones, que involucran diversas áreas funcionales para lograr los objetivos de una organización. Esta disciplina busca integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y los sistemas de información, con el objetivo de alcanzar el éxito organizacional. La planeación estratégica implica la asignación hábil de recursos a productos y regiones para lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores.	David (2023), concluye que la Planeación Estratégica es el proceso que implica la Formulación Estratégica, la Implementación Estratégica y la Evaluación Estratégica para alcanzar los objetivos y metas de una organización.	<p>1. Formulación Estratégica: es el proceso mediante el cual la organización define su misión y visión, establece objetivos claros y selecciona estrategias que respondan a las oportunidades y amenazas identificadas en su entorno, integrando las diversas áreas funcionales de la empresa (David et al., 2023).</p> <p>2. Implementación Estratégica: consiste en la ejecución de las decisiones estratégicas definidas en la etapa de formulación. Implica asignar recursos de manera efectiva, fomentar una cultura alineada con las estrategias y asegurar la coordinación de los colaboradores en todos los niveles de la organización con el fin de materializar el plan estratégico (David et al., 2023).</p> <p>3. Evaluación Estratégica: Se refiere a la revisión continua del desempeño estratégico para determinar si la organización avanza conforme a los objetivos propuestos. Ésta fase implica el monitoreo de indicadores clave, la identificación de posibles desvíos y la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario, con el propósito de asegurar la mejora continua y la adaptación al entorno cambiante (David et al., 2023).</p>	<p>1. Claridad en la Misión y Visión</p> <p>2. Identificación de Oportunidades y Amenazas</p> <p>3. Establecimiento de Objetivos Medibles</p> <p>4. Elección Adecuada de Estrategias</p> <p>5. Asignación Efectiva de Recursos</p> <p>6. Cultura Organizacional Alineada</p> <p>7. Seguimiento Continuo del Rendimiento</p> <p>8. Participación Activa de Empleados</p> <p>9. Logro de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)</p> <p>10. Adaptabilidad ante Cambios</p> <p>11. Eficiencia en la Toma de Decisiones Correctivas</p> <p>12. Análisis Post-implementación</p>

Nota. Esta tabla muestra la forma en que se ha operacionalizado la variable planeación estratégica.

Tabla 4
Operacionalización de la Variable: Competitividad Empresarial

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Según Ruiz et al., (2022), la competitividad de una empresa turística es la capacidad que tiene el negocio de mantener una posición relevante en su contexto de operación y en el mercado, distinguiéndose de sus competidores, mediante la presencia de ventajas competitivas que surgen de una estrategia orientada principalmente a la diferenciación de sus productos turísticos, creando una experiencia única para el turista, de tal manera que sea reconocido por sus clientes y sus competidores que buscan adoptar sus prácticas. También genera valor que distribuye entre los grupos de interés y mantiene un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo.	Ruiz et al. (2022) plantean que la medición de la competitividad empresarial del sector se da a través de la cadena de valor que comprende: 1) Gestión de la Mejora Continua, 2) Gestión del Capital Humano, 3) Gestión del Mercado-Cliente .	4. Gestión de la Mejora Continua: implica optimizar procesos mediante indicadores actualizados y auditorías estratégicas. Se enfoca en la innovación constante de los servicios para adaptarse a las tendencias del mercado. La aplicación de programas de mejora permite detectar oportunidades de crecimiento y eficiencia operativa con el fin de fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del negocio (Ruiz et al., (2022).	13. Sistema de indicadores 14. Mejora continua 15. Auditorías administrativas 16. Innovación de servicios
		5. Gestión del Capital Humano: es un proceso clave para la competitividad turística, pues su formación y experiencia garantizan un servicio de calidad; la gestión incluye evaluación del desempeño, incentivos y medición del clima laboral. La capacitación técnica y humana mejora las competencias del equipo, alineándolas con las exigencias del sector. Esto genera mayor satisfacción en los clientes y un entorno laboral positivo (Ruiz et al., (2022).	17. Trabajadores con experiencia 18. Evaluación del desempeño 19. Clima laboral 20. Capacitación técnica y humana
		6. Gestión del Mercado y Cliente: consiste en fortalecer la relación con los turistas y mejorar la oferta de servicios. A través del análisis del comportamiento del mercado, se diseñan estrategias de comunicación y promoción efectivas. El uso de bases de datos actualizadas facilita la personalización y fidelización de clientes. Además, el benchmarking ayuda a identificar tendencias para mantener la ventaja competitiva (Ruiz et al., (2022).	21. Satisfacción del cliente 22. Comportamiento del mercado 23. Actividades de Benchmarking 24. Base de datos de clientes

Nota. Esta tabla muestra la forma en que se ha operacionalizado la variable competitividad empresarial.

3. III METODOLOGÍA

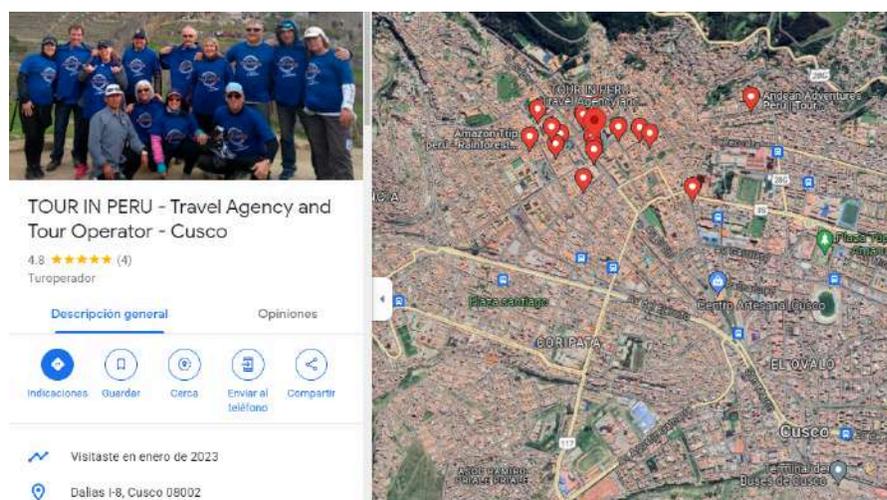
3.1. **Ámbito de estudio: localización de la empresa**

3.1.1. **Localización Política y Geográfica**

La oficina administrativa de la empresa está ubicada en el Pasaje Las Dalias I-8 - de la Urbanización La Florida en el distrito de Wanchaq, en la provincia y región del Cusco; en una zona céntrica en el corazón de la ciudad, a una altura de 3366 msnm. Algunos lugares cercanos son el Ovalo Pachakuteq, el Mercado de Ttio, y acceso a la Av. 28 de Julio.

Figura 5

Ubicación de TOUR IN PERU - Agencia de Viajes y Tour Operadora



Nota. Esta figura muestra la ubicación de la empresa en google maps.

3.2. Tipo y Nivel de Investigación

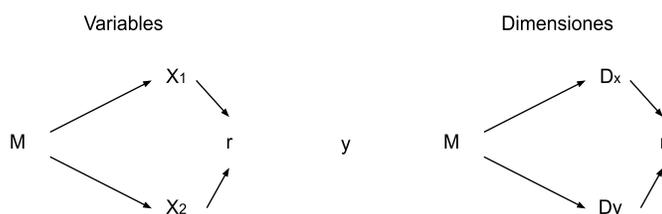
Tipo de Investigación: El estudio es de tipo básico; pues según Tam et al., (2008, p. 146) y Ñaupas (2018, p. 134), también es conocido como investigación pura porque no tiene fines comerciales o enfoque a resultados a corto plazo y sirve de base para la investigación aplicada y tecnológica, pues busca recopilar información para construir conocimiento. En éste caso, ampliar el conocimiento respecto a las variables de estudio sobre la planeación estratégica y la competitividad empresarial en la operadora de turismo.

Enfoque de la Investigación: Según Ñaupas (2018, p. 134), la investigación adopta un enfoque cuantitativo al centrarse en el análisis e interpretación de los datos recolectados a través de los instrumentos definidos; por ello, se han utilizado los instrumentos (encuestas) para las dos variables, recopilando información numérica que permite hacer un examen racional y objetivo acerca de las variables de estudio: planeación estratégica y competitividad empresarial. Además, esta investigación se fundamenta en el método hipotético-deductivo, utilizando hipótesis deductivas para abordar el problema planteado, los que deben ser verificadas a lo largo del estudio.

Diseño de la Investigación: El presente estudio es de diseño **no experimental** debido a que las variables no han sido manipuladas por parte del investigador; por tanto, se fundamenta en la percepción de los hechos, tomando como base la vida real de la planeación estratégica y la competitividad empresarial de TOUR IN PERU en el sector turístico para el periodo 2019-2023. Pues de acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018, p 174), la investigación no experimental se caracteriza por no manipular deliberadamente las variables. En estos estudios, se observan y miden los fenómenos y variables en su contexto natural para analizarlos. Por otro lado, la dimensión temporal del estudio es **transversal** porque los datos se recogieron en un solo momento, permitiendo la medición de las variables sin manipulación y sin establecer ningún sentido de causalidad, Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018, pp. 174-175).

Nivel / Alcance de Investigación: La investigación fue de **alcance correlacional**, como menciona Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018, pp. 177-180) y Ñaupas (2018, p. 134), se busca comprender la relación entre las variables de estudio, esto implica identificar el grado de correlación o asociación entre variables que no dependen unas de otras. En ese sentido, se buscó comprender ésta relación mediante la investigación de teorías, modelos, e identificando los elementos de la dinámica empresarial, estableciendo así las relaciones entre las dos variables y sus respectivas dimensiones.

Identificación de la correlación de variables y dimensiones:



Donde:

M : muestra

r : relación entre variables

X₁ : Variable Planeación Estratégica

X₂ : Variable Competitividad Empresarial

D_x : Dimensiones 1, 2 y 3

D_y : Dimensiones 4, 5 y 6

3.3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis para la presente investigación fue constituida por los integrantes de los diversos grupos de interés (stakeholders) de la empresa TOUR IN PERU vinculados al periodo 2019-2023.

3.4. Población de Estudio.

La población se define como el conjunto de unidades de análisis que comparten propiedades similares, se ubican en un espacio determinado y presentan cambios a lo largo del tiempo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este estudio, la población inicial estuvo conformada por 95 integrantes de diversos grupos de interés de la operadora TOUR IN PERU, quienes participaron en la empresa en algún periodo entre 2019 y 2023 (33 en 2019, 15 en 2020, 7 en 2021, 17 en 2022 y 23 en 2023). Entre ellos se incluyeron auditores del Sistema Integrado de Gestión (SIG), asesores en planeación, marketing e implementación del SIG, personal administrativo y operativo, guías freelance, y representantes proveedores de servicios.

Tabla 5

Distribución de la Población y Muestra de Estudio seleccionada por año

Grupo de Interés	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Asesores y Auditores	5	4	0	3	3	15
Administrativos, Coordinadores SIG y Contabilidad	3	2	0	1	3	9
Marketing y Ventas	8	1	2	5	9	25
Operaciones, Reservas y Logística	8	5	1	2	1	17
Guías de Turismo	5	1	1	2	6	15
Empresas: Operadores, Transportes y T. Comunitario	4	2	3	4	1	14
Total de POBLACIÓN Seleccionada por Año	33	15	7	17	23	95
Total de MUESTRA Seleccionada por Año	0	15	7	17	23	62

3.5. Tamaño de la muestra

Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018) indican que el muestreo no probabilístico se fundamenta en las características y contexto del estudio; así, depende principalmente del proceso de toma de decisiones del investigador; Supo (2014) añade la división con la técnica de muestreo no probabilístico según criterio del investigador (denominada también direccional). Así, para seleccionar unidades de análisis en este estudio se optó por el muestreo no probabilístico según criterio, y tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se eligieron 62 integrantes de diversos grupos de interés vinculados a TOUR IN PERU entre 2019 y 2023.

Según la Tabla 5, la distribución de la muestra (62 unidades de estudio), por grupos de interés quedó conformada de la siguiente manera: el grupo de Asesores y Auditores incluyó 10 integrantes; el de Administrativos, Coordinadores SIG y Contabilidad, 6 integrantes; el de Marketing y Ventas, 17 integrantes; el de Operaciones, Reservas y Logística, 9 integrantes; el de Guías de Turismo, 10 integrantes; y finalmente, el grupo de Empresas (Operadores, Transportes y Turismo Rural Comunitario) estuvo compuesto por 10 integrantes.

3.6. Técnicas de selección de muestra

En este estudio se emplearon técnicas de selección basadas en criterios particulares (criterio discrecional) según Supo (2014), lo que implica que tanto la selección de la población como la de la muestra se realizaron mediante criterios definidos por el investigador. Así, inicialmente, la población se conformó por aquellos miembros de TOUR IN PERU que cumplieran con tener vínculo laboral mínimo de 8 meses entre 2019 y 2023; así mismo, con estar familiarizados con la gestión administrativa y el desempeño de la empresa, abarcando tanto a empleados directos como a grupos de interés externos con conocimiento suficiente de la gestión de la empresa, aunque no tengan vínculo directo; identificando así los 95 integrantes.

En es sentido, para la selección de la muestra de 62 integrantes se aplicaron los siguientes criterios:

- Criterios de inclusión:

a. Ser miembro de algún grupo de interés de TOUR IN PERU durante el periodo 2020-2023 (asesor, auditor, administrador, coordinador SIG, contador, personal de marketing, ventas, operaciones, reservas o logística, guía de turismo, representante de empresa operadora, de transportes y de turismo comunitario).

b. Poseer conocimientos sobre la gestión administrativa y el desempeño de la empresa, ya sea por su vinculación directa o por familiaridad suficiente.

b. Ser miembro de algún grupo de interés de TOUR IN PERU y contar con un vínculo laboral mínimo de 8 meses.

- Criterios de exclusión:

a. Se descartaron colaboradores, ex-colaboradores, proveedores, freelancers y administrativos que no tuvieran relación directa con la gestión administrativa ni conocimiento suficiente sobre el desempeño de la empresa.

b. Se excluyeron además los grupos de interés del periodo 2019, pues se consideró que no estaban familiarizados con la implementación del SIG, los avances, los procesos de certificación y la nueva etapa del plan estratégico de TOUR IN PERU 2020-2023.

3.7. Técnicas de recolección de información

Las técnicas empleadas en este trabajo de investigación fueron:

a. Observación directa: se aplicó para obtener información verificada in situ mediante guías de observación; ésto incluyó visitas programadas a las instalaciones de la empresa y durante la operación de servicios en Cusco y la revisión de documentos. Ésta técnica también facilitó la recolección de datos fiables durante la aplicación de la encuesta a los stakeholders.

b. Encuestas: se efectuó la encuesta a través de la herramienta compuesta por dos cuestionarios aplicados en éste estudio con el propósito de obtener la información de los diversos grupos de interés de la operadora de turismo TOUR IN PERU, una para la variable Planeación Estratégica y otra para la variable Competitividad Empresarial; cada cuestionario compuesto por 12 preguntas (reactivos); ambos cuestionarios estructurados en base a las dimensiones estudiadas de cada variable.

c. Validación de Instrumentos por Juicio de Expertos:

Para el **instrumento de Planeación Estratégica** se tomó como base referencial a la investigación de maestría de Zavala (2023), Planificación estratégica y gestión administrativa en una institución educativa del Rímac, año 2022; es de notar que dicho instrumento ha sido adaptado de manera específica para la presente investigación.

Para el **instrumento de competitividad empresarial** se tomó como base el estudio de Rivas et al., (2022), Los niveles de competitividad en las empresas turísticas en el Perú. Para

este propósito, se desarrolló un cuestionario validado y aplicado en los contextos de México y Perú según Ruiz et al., (2022), el cual es una actualización del cuestionario y modelo metodológico utilizado por la Secretaría de Turismo de México en 2014, denominado "medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad". En esa línea, es importante destacar que este instrumento ha sido adaptado de manera específica para el presente estudio.

d. Aplicación de Encuestas: las encuestas se aplicaron como guía técnica de recolección de datos cuantitativos bajo las siguientes consideraciones:

- De acuerdo con los objetivos de la investigación.
- Según el perfil y el tamaño de la muestra.
- La estructura y orden de las preguntas se ajustaron a las dimensiones de cada variable.
- Para la aplicación de las encuestas se utilizó la escala de valores tipo Likert:

Tabla 6

Escala de valores tipo Likert

Escala		Puntuación		Abreviación
Totalmente de Acuerdo	=	5	=	TDA
De Acuerdo	=	4	=	DA
Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo	=	3	=	NDA NED
En Desacuerdo	=	2	=	ED
Totalmente en Desacuerdo	=	1	=	TED

Nota. Esta tabla muestra la distribución de la Escala de Likert.

e. Análisis bibliográfico: La información obtenida se integró para desarrollar el marco teórico y conceptual del trabajo de investigación.

- Una base de documentos y recopilación de libros sobre fundamentos teóricos, artículos científicos, tesis de maestrías y doctorados, páginas web, etc.
- Una matriz tipo fichas bibliográficas, administradas en las hojas de cálculo de Google.

- Uso de la herramientas bibliográficas Mendeley y Zotero para los documentos relacionados al estado del arte; también para la recopilación de artículos científicos sobre fundamentos teóricos, tesis de maestría y doctorado.

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de información

Análisis de datos: Se utilizaron pruebas de estadística descriptiva e inferencial para el análisis de los datos en esta investigación. Así también, se emplearon tablas y figuras estadísticas, específicas y de acuerdo a la naturaleza de las variables analizadas.

También, los datos se presentan de manera legible y entendible y además responden a los objetivos del trabajo de investigación ya que se evaluó de acuerdo a los parámetros para verificar la honestidad de los encuestados. Los datos han sido procesados empleando el software estadístico IBM SPSS Statistics 27.0 , programa Microsoft Excel, las hojas de cálculo y documentos de google, programas destinados para el análisis de mi investigación.

Así, para el análisis de los datos se usaron las siguientes herramientas estadísticas:

Prueba de Normalidad, para determinar qué estadística corresponde al trabajo de investigación, en éste caso se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov.

La herramienta de estadística inferencial utilizada para el desarrollo del contraste estadístico fueron las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Además, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman) para comprobar la hipótesis y evaluar la relación significativa entre las variables.

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

Para comprobar la validez (verdad o falsedad) de las hipótesis, se sometieron a prueba mediante el contraste estadístico Rho de Spearman, que facilitó la evaluación de las hipótesis.

Para la aplicación adecuada de la prueba estadística, se deben seguir las siguientes reglas:

Ho: p - valor > 0.05 No existe correlación entre las variables de planeación estratégica y la competitividad empresarial de la operadora turística.

Ha: p - valor < 0.05 Existe correlación entre las variables de planeación estratégica y la competitividad empresarial de la operadora turística.

Correlación de variables: Se determinó a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Prueba de hipótesis: La hipótesis estadísticas para este caso fueron:

Ha: Existe una relación positiva considerable entre el planteamiento estratégico y la competitividad empresarial de la operadora de turismo TOUR IN PERU - 2019-2023.

Ho: No existe una relación positiva considerable entre el planteamiento estratégico y la competitividad empresarial de la operadora de turismo TOUR IN PERU - 2019-2023.

Nivel de significancia(α): se utilizó un nivel de significancia de = 0.05.

Criterios para la prueba de hipótesis: Se rechaza la hipótesis, si $\alpha > p$ - valor, es la probabilidad evaluada para una distribución normal de los datos cualitativos no paramétricos.

4. IV CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

4.1. Caracterización de la empresa TOUR IN PERU

4.1.1. *Proceso histórico de la empresa*

TOUR IN PERU, empresa cusqueña del rubro turístico, clasificada como agencia de viajes y tour operadora, ha sido certificada nacional e internacionalmente y es reconocida por sus compromisos con la gestión del turismo sostenible, calidad, seguridad y salud de sus stakeholders, medio ambiente y responsabilidad social empresarial.

La empresa inició sus actividades en Cusco en septiembre del 2009; cumplió 14 años de trayectoria en el sector del turismo éste 2023. Desde el inicio de sus actividades, se especializó en la oferta de servicios turísticos en los diversos destinos del país y principalmente dentro de la Región Cusco. Durante sus tres primeros años, se desarrolló como Agencia de Viajes, ofreciendo sus servicios a través de proveedores estratégicos para los servicios de: Camino Inca, Inca Jungle, City Tour, Valle Sagrado y los Tours a Machu Picchu vía tren.

En procura siempre de la satisfacción de sus clientes, desde el 2014 se enfocó en ampliar su oferta turística a través de convenios con nuevos operadores estratégicos, sumando servicios en destinos como: Lima, Ica, Arequipa, Puno, Puerto Maldonado, Iquitos, entre otros. Paralelamente, en el 2016 inicia el control y operación directa de sus servicios de caminata dentro de la región; especialmente para los treks del Camino Inca, Salkantay, Choquequirao, Lares y, el mismo tour a Machu Picchu via tren.

4.1.2. *Objeto y especialidades de la Agencia de Viajes y Tour Operadora*

Según TOUR IN PERU (2023), la empresa se identifica como una agencia de viajes y operadora turística local con 14 años de experiencia en el sector turístico. Se especializa en la organización de experiencias de viaje personalizadas que incluyen servicios en los destinos de la costa, sierra y selva del país; así mismo, es promotora del turismo cultural, natural, rural y las caminatas de aventura, para viajeros solos, parejas, familias, amigos; en ese sentido, organiza

paquetes de viaje en los diversos destinos del Perú, tours de aventura como el Camino Inca y tours alternativos que llegan a Machu Picchu, maravilla del mundo moderno.

Tabla 7

Datos principales de la Agencia de Viajes y Tour Operadora - TOUR IN PERU

Nombre Comercial	TOUR IN PERU
Razón Social	TOUR IN PERU EIRL
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	20490077953
Clasificación de Agencia de Viajes	Operador de Turismo
Modalidad de de Agencia de Viajes	Presencial y Digital
Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)	Operador Oficial del Camino Inca
Clasificación Registro de la Micro y Pequeña Empresa	REMYPE
Dirección (calle, ciudad, país, cód. post)	Psje. Las Dalias I-8, Urb. La Florida - Wanchaq
Página web	www.tourinperu.com
Redes Sociales (FB, IG, TikTok)	@TOURINPERU
Correo electrónico comercial	experiences@tourinperu.com
Teléfono comercial	+51 971 569997

Nota. Esta tabla muestra los datos de la empresa.

4.1.3. Propósito, Misión, Visión y Valores Corporativos

La empresa tiene como **propósito**, “Conectar a los viajeros del mundo con experiencias de viaje sostenibles en Perú”; así mismo, tiene como **visión**, “Ser reconocidos como una de las 30 mejores operadoras turísticas de América Latina para el 2025, destacando por su compromiso con el turismo sostenible y la responsabilidad social empresarial”; finalmente, tiene como **misión**, “Crear experiencias de viaje memorables y sostenibles en Perú”.

Respecto a sus **Valores Corporativos**, la empresa TOUR IN PERU, presenta en primer lugar, **Excelencia en el servicio**: Se esfuerzan en alcanzar la excelencia, superando el estándar de un trabajo bien hecho, y buscan la mejora continua en la gestión de sus procesos y en el servicio que brindan a sus partes interesadas. En segundo lugar, **Compromiso**: Cada

integrante se dedica apasionadamente a sus tareas, asegurando la sostenibilidad de las iniciativas y compromisos. En tercer lugar, **Trabajo en equipo:** Fomentan la cooperación y colaboración, compartiendo objetivos, información, recursos, responsabilidades y logros, promoviendo una competencia sana y la participación de todos los integrantes. En cuarto lugar, **Integridad:** Actúan con principios éticos, siendo transparentes, consecuentes, honestos, veraces y justos. En quinto lugar, **Innovación y creatividad:** Se promueve la agilidad en el cambio y el desarrollo de nuevas ideas, cuestionando sus procesos para lograr una mejora continua, diferenciación y mayor valor en sus servicios. En sexto lugar, **Perseverancia en la consecución de objetivos:** Cada integrante del equipo actúa con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos, demostrando fuerza interior y persistencia para lograr tanto metas personales como organizacionales.

4.1.4. Políticas del Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Según la publicación en la página web de TOUR IN PERU (2023), la empresa ha implementado un Sistema Integrado de Gestión (SIG) basado en siete compromisos clave que deben cumplir todos sus grupos de interés (vea el documento en el anexo):

Compromiso con la Calidad y la Mejora Continua: Ofrecer un servicio excelente mediante atención personalizada y satisfacción de requisitos y expectativas de clientes, asegurando mejora continua del SIG. **Compromiso con el Cumplimiento Legal:** Adherirse a requisitos legales, reglamentarios y normativos del sector, y compromisos con todas las partes interesadas. **Compromiso con el Desarrollo del Talento Humano:** Fortalecer capacidades de personal y proveedores en áreas como calidad, seguridad, salud y sostenibilidad, garantizando un equipo eficiente. **Compromiso con la Mitigación y Control de Riesgos Ocupacionales:** Garantizar seguridad y salud mediante condiciones laborales seguras, prevención de accidentes y gestión de riesgos participativa. **Compromiso con el Medio Ambiente:** Promover sostenibilidad ambiental con uso responsable de recursos, prevención de contaminación y protección ambiental en actividades y servicios. **Compromiso con la Responsabilidad Social**

Empresarial: Apoyar el desarrollo socioeconómico de comunidades locales en operaciones y servicios turísticos. **Compromiso con los Derechos Humanos:** Respetar y promover derechos humanos, rechazando discriminación por raza, género, religión, opinión política, etc.

4.1.5. Organigrama de la empresa

Con la finalidad de alcanzar sus diversos objetivos, cumplir con sus responsabilidades y gestionar sus diversos roles, la operadora turística TOUR IN PERU ha seguido un proceso de desarrollo y de mejora continua; en esa línea para agosto del año 2023, se encuentra estructurada de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 6

Organigrama de TOUR IN PERU



Fuente: Tomado del organigrama de TOUR IN PERU - 2023

4.1.6. Certificaciones, Premios y Reconocimientos de TOUR IN PERU

Desde 2014, la empresa TOUR IN PERU, se ha enfocado en mejorar continuamente sus actividades y brindar servicios con estándares de calidad internacional. La empresa aspira a ser líder en el sector, reconocida por su compromiso con la calidad, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE).

Tras años de trabajo constante para consolidar sus procesos, TOUR IN PERU ha obtenido diversas certificaciones, premios y reconocimientos que confirman sus compromisos, reflejados en los siguientes resultados:

Primero, TOUR IN PERU es una empresa certificada internacionalmente por TOURCERT de Alemania, por su compromiso con el Turismo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial desde Mayo del 2019. **Segundo**, TOUR IN PERU está certificada internacionalmente por la Casa Certificadora AENOR con base en España, por sus compromisos con la Calidad (ISO 9001), la Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001) y el Medio Ambiente (ISO 14001); todos desde Sept. 2021. **Tercero**, TOUR IN PERU cuenta con dos certificaciones de carácter nacional: Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en Trekking (SABP - Trekking) y Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en Calidad (SABP en Calidad); ambas otorgadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR; desde el año 2019. **Cuarto**, TOUR IN PERU alcanzó el Segundo Lugar en el Premio Q'ente otorgado por la GERCETUR Cusco, división del gobierno regional, por sus compromisos con la Calidad, Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad, Protección del Medio Ambiente y Altos estándares Éticos, en noviembre del 2022. **Quinto**, TOUR IN PERU fue galardonada con el Primer Lugar en la categoría, SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA, en la 2da Edición de INSPIRA – IDEAS PARA LA ACCIÓN, otorgado por PROMPERU, MINCETUR y TOURCERT, en diciembre del 2022.

Tabla N° 8

Distribución de Certificaciones y Premios obtenidos por TOUR IN PERU

Tipo	Certificación	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Nº de Años
Normas de Estandarización Internacional - ISO (AENOR)	ISO 9001 - Calidad	-	-	-	-	X	X	X	3
	ISO 14001 - Ambiente	-	-	-	-	X	X	X	3
	ISO 45001 - Seguridad, Salud Trabajo (SST)	-	-	-	-	X	X	X	3
TOURCERT - Turismo Sostenible (TS y RSE)	(TS) y Responsabilidad Social Empresa (RSE)	-	-	X	X	X	X	X	5
Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) MINCETUR	SABP: CULTUR - PLATA (x) / ORO (X)	-	-	x	x	x	X	X	5
	SABP: TREKKING	-	-	X	X	X	X	X	5
Premios y Reconocimientos (Regionales y Nacionales)	2do Lugar: Premio Q'ente	-	-	-	-	-	X	-	1
	1er Lugar: Sostenib. Turística	-	-	-	-	-	X	-	1
	Premio: Empresa Peruana del Año	X	-	-	-	-	-	-	1
	Marca Cusco, Otros						X		1
TOTAL por Año		1	0	3	3	6	9	6	

Nota. La tabla muestra las certificaciones, premios y otros logros alcanzados año a año.

A continuación se presenta una imagen con los diversos sellos de autorizaciones, acreditaciones, certificaciones, premios y reconocimientos tanto nacionales, como internacionales, enumerados en la tabla anterior como muestra del compromiso de TOUR IN PERU en favor de las experiencias de viaje sostenibles.

Figura N° 7

Sellos de certificaciones, premios y reconocimientos de TOUR IN PERU



Fuente: Elaboración propia

4.2. Diagnóstico del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020-2023)

4.2.1. Reseña del Plan Estratégico

El plan estratégico de TOUR IN PERU, documento elaborado a mediados del año 2020, ha direccionado a la empresa hasta su situación de competitividad alcanzada durante el periodo 2020-2023. Así, luego de haber recabado la información histórica de la empresa correspondiente a los años 2016, 2017, 2018, 2019 y parte del año 2020; se procedió con el análisis de la información y evolución de la empresa.

En esa línea, en su Plan Estratégico se establecieron cinco objetivos principales que buscaron recuperar tanto los niveles de marketing (recuperar posicionamiento SEO orgánico), como los niveles de demanda de los servicios (recuperar el número de ventas que se tenía en el año 2018), tomando como base el año 2018-2019. Asimismo, se planteó como uno de los objetivos, incursionar en el mercado nacional, ésto a razón de que se preveía que para los años 2020 y 2021 el país no iba a tener el flujo del turismo internacional acostumbrado, es decir turismo receptivo; así se decidió incursionar y fortalecerse el mercado nacional.

Así mismo, se buscó fortalecer los mercados emergentes que son cuentas de agencias de viaje de países emergentes identificados en los análisis internos de la empresa. También, se buscó fortalecer la marca de la empresa TOUR IN PERU, como una empresa certificada que cuenta con sellos internacionales como son los estándares en calidad con la ISO 9001, los estándares de el medio ambiente con la ISO 14001, los estándares en seguridad y salud en el trabajo con la ISO 45001; así también, la sostenibilidad en el turismo y la responsabilidad social empresarial, a través de la certificación TOURCERT.

4.2.2. Justificación y Objetivos del Capítulo

Justificación del Capítulo: entendiendo que la planeación estratégica es un elemento esencial para la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización, y en el sector turístico no es la excepción, pues las condiciones del mercado cambian de manera constante y muchas veces de manera abrupta debido a factores externos como crisis sanitarias, políticas,

sociales, variaciones en la demanda y cambios regulatorios. En este contexto, en este capítulo se evalúa el plan estratégico de TOUR IN PERU desarrollado para el período 2020-2023; así mismo, es de notar que esta revisión se fundamenta en el proceso estratégico de Fred David, que comprende tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación. En ese sentido, a través de este diagnóstico, se busca determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficacia de los procesos estratégicos aplicados, se pretende identificar las áreas críticas y oportunidades de mejora; servirá también como base para establecer lineamientos importantes para su nuevo plan estratégico, adaptado a las condiciones actuales y futuras del mercado turístico y al contexto de la organización.

Objetivo General del Capítulo:

Evaluar el plan estratégico 2020-2023 de TOUR IN PERU para determinar su efectividad en la consecución de objetivos organizacionales y su impacto en la competitividad empresarial.

Objetivos Específicos del Capítulo:

- a. Analizar la formulación estratégica en términos del análisis del entorno externo e interno (Misión, Visión, PESTEL, Sector Industrial con las 5 Fuerzas de Porter, Análisis FODA, Estrategias FO, FA, DO, DA, Objetivos Estratégicos).
- b. Examinar la implementación del plan estratégico en relación con su plan de acción, la asignación de recursos, políticas y cultura organizacional.
- c. Revisar los mecanismos de evaluación, como el logro de indicadores clave, adaptabilidad y toma de decisiones correctivas.
- d. Sintetizar los hallazgos en un diagnóstico general que permita identificar áreas de mejora y oportunidades para el futuro (Propuesta de Lineamientos Base).

4.2.3. Formulación Estratégica (2020-2023)

4.2.3.1. Análisis de la Misión, Visión y Valores

En cuanto a la Visión de TOUR IN PERU, se muestra que el objetivo de ubicarse entre las 30 mejores tour operadoras del país antes de 2023 impulsó la adopción de estándares de calidad y de un enfoque en la responsabilidad social y ambiental. Aunque no se cuenta con un ranking oficial que confirme este logro, los reconocimientos y certificaciones obtenidos reflejan un avance importante; así como el otorgado por PROMPERU a través del “Premio Inspira - Ideas para la Acción (2022), otorgándole el 1er Lugar en la categoría “Sostenibilidad Turística”.

En cuanto a la Misión, la empresa TOUR IN PERU se centró en ofrecer servicios certificados, con un claro compromiso ambiental y social. Esta orientación le permitió mantener operaciones responsables durante la pandemia, generando confianza en los clientes y contribuyendo a la sostenibilidad de los destinos en los que desarrolla su operación.

Figura 8

Misión y Visión de TOUR IN PERU al 2023

- **VISIÓN:** “Ser reconocidos entre las mejores 30 tour operadoras del Perú al año 2023, por sus altos estándares de calidad, responsabilidad social y ambiental; así como por la personalización e innovación de sus servicios.”
- **MISIÓN:** “Somos la tour operadora peruana con procesos certificados, comprometida con la responsabilidad ambiental y social, y con los mejores talentos al servicio de experiencias de viaje memorables.”

Nota. Tomado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Respecto a los Valores (excelencia en el servicio, compromiso, trabajo en equipo, integridad e innovación), se evidencia que han orientado la cultura interna de la organización; en esa línea, la búsqueda de la excelencia y la integridad contribuyeron en el refuerzo de la imagen corporativa, mientras que el trabajo en equipo y la innovación encaminaron la adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado.

Figura 9

Lista de Valores de TOUR IN PERU

VALORES de TOUR IN PERU

- **Excelencia en el servicio:** Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestras partes interesadas.
- **Compromiso:** Somos una Tour Operadora que vela por la sostenibilidad de sus iniciativas y el cumplimiento de sus compromisos.
- **Trabajo en equipo:** Alentamos la participación de todos los integrantes, respetamos la diversidad, compartimos información, recursos, responsabilidades, desafíos y logros del equipo.
- **Integridad:** Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos.
- **Innovación:** Promovemos el cambio, desarrollo de nuevas ideas, cuestionamiento a nuestros procesos que buscan la mejora continua y mayor valor de nuestros servicios.

Nota. Tomado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Recomendaciones: en esa línea, para el nuevo plan, resulta clave seguir perfeccionando la oferta turística y fortalecer la innovación, con el propósito de consolidar la reputación alcanzada. Así mismo, se recomienda profundizar en la formación del equipo y en la colaboración con comunidades locales, reforzando la atención personalizada y la experiencia memorable para el turista. También, será fundamental reforzar la comunicación interna, promover la capacitación continua y fomentar la colaboración transversal, con el fin de mantener la competitividad y el impacto positivo en el entorno.

Así, respecto a la **visión**, se debe optimizar la oferta e impulsar la diferenciación para consolidar la posición alcanzada por TOUR IN PERU.

En cuanto a la **misión**, se debe fortalecer el compromiso con el medio ambiente y la sociedad, impulsando la formación y la cooperación con actores locales.

En cuanto a los **valores**, se debe acentuar la comunicación interna y la formación constante, promoviendo la innovación y el trabajo en equipo para sostener la competitividad y la reputación de TOUR IN PERU.

4.2.3.2. Análisis Externo: PESTEL

Luego de revisar la matriz PESTEL del Plan Estratégico de tour operadora TOUR IN PERU correspondiente al periodo 2020-2023, se identifican los siguientes diagnósticos:

En el análisis político, la inestabilidad gubernamental y las fricciones entre poderes han generado incertidumbre en las políticas fiscales y en la implementación de incentivos para el sector turístico; lo que obligó a la empresa a monitorear de cerca el entorno político y a desarrollar acciones de contingencia y adaptación al contexto adverso con la finalidad de reducir los efectos negativos de posibles cambios regulatorios.

En el ámbito económico, la pandemia evidenció una desaceleración económica global con impactos notables en el gasto turístico, reflejados en la caída del PIB y en la volatilidad del tipo de cambio. No obstante, se observó una recuperación progresiva de la industria y la apertura a oportunidades en el ajuste dinámico de precios y la diversificación de financiamiento, lo que demandó estrategias de resiliencia y optimización de recursos.

El factor social, el análisis muestra una transformación en los patrones de consumo, donde los turistas post-pandemia favorecen destinos nacionales y experiencias de turismo sostenible. Sin embargo, problemas sociales como la inseguridad y los conflictos laborales afectaron la percepción de seguridad, lo que indica la necesidad de reforzar la comunicación y la colaboración con comunidades locales para mejorar la experiencia del visitante.

En el área tecnológica, la acelerada transformación digital es una gran oportunidad para TOUR IN PERU, ya que el uso intensivo de redes sociales y plataformas digitales ha incrementado la visibilidad y la captación de clientes; en esa línea, la empresa debe continuar invirtiendo en tecnología, actualizando y migrando sus sistemas tradicionales a la nube y capacitando al personal para mantener su competitividad en un entorno cada vez más digital.

En el aspecto ecológico, el compromiso con prácticas sostenibles, como la reducción del uso de plásticos y las campañas de conservación, ha fortalecido la imagen de la empresa TOUR IN PERU. Sin embargo, los desafíos derivados de los eventos climáticos adversos y sus

consecuencias requieren reforzar la implementación de sus protocolos y planes de contingencia ambiental, garantizando la operatividad y seguridad en destinos críticos.

En el entorno legal, la adopción de protocolos COVID y la actualización constante en normativas para agencias y guías han generado un entorno legal que favorece la seguridad y la calidad del servicio. Aun así, el cumplimiento de nuevas regulaciones implica costos y la necesidad de una capacitación continua, por lo que la empresa debe mantenerse proactiva en la gestión de estos cambios legales para asegurar el cumplimiento normativo.

Figura 10

Análisis del entorno externo: Matriz PESTEL del Plan Estratégico de TIP (2020 - 2023)

Actualizado: 01 Nov 2020				
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO: PESTEL (Análisis centrado en la Empresa TOUR IN PERU y cómo estas variables la afectan)				
VARIABLES	Dimensión	Impacto en la Empresa (De qué manera esta variable impacta en el Sector?)	Posición con Respecto a la Var.	Plazo
P POLÍTICAS	Inestabilidad del Gobierno / Cambio de Gobierno	Genera incertidumbre en la inversión turística, reduce la confianza de inversionistas y viajeros	Negativo	↔ Corto ↔
	Derechos civiles y restricciones por COVID-19	Limita la libre circulación de turistas	Neutral	↔ Corto ↔
	Derecho a la participación en sindicatos y gremios	Facilita acuerdos sectoriales y fortalece la representación de la industria	Positivo	↔ Mediano ↔
	Falla de subsidios para empresarios turísticos	Dificulta la reactivación, sobre todo en crisis (COVID-19)	Negativo	↔ Corto ↔
	Alto nivel de corrupción	Desalienta la inversión y encarece trámites	Muy negativo	↔ Mediano ↔
	Tratados internacionales	Facilitan convenios de cooperación, promueven el flujo de turistas	Positivo	↔ Largo ↔
	Estabilidad de Políticas fiscales y aduaneras (Nacional)	Favorece la importación de insumos y seguridad en el comercio	Muy Positivo	↔ Mediano ↔
	Presupuesto para la promoción del turismo	Impulsa campañas de marketing y visibilidad de destinos	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Fricciones entre Ejecutivo y Legislativo / Conflictos sociales	Generan inestabilidad y dañan la imagen del país ante turistas e inversionistas	Negativo	↔ Corto ↔
	Paralización de la economía global (COVID-19)	Caída drástica de la demanda turística	Muy negativo	↔ Corto ↔
E ECONÓMICAS	Tipo de cambio elevado (Dólar, Euro, etc.)	Aumenta costos de importación y reduce poder adquisitivo local	Negativo	↔ Corto ↔
	Nivel de desempleo a nivel mundial	Menor ingreso disponible para viajes y ocio	Negativo	↔ Corto ↔
	Retracción en la tasa de crecimiento del PIB	Disminución de la demanda turística, mayor incertidumbre	Muy negativo	↔ Corto ↔
	Necesidad de créditos con tasa de interés baja	Puede ser positivo si se accede a financiamiento, negativo si no	Positivo	↔ Corto ↔
	Oferta y demanda de servicios turísticos	Se espera recuperación progresiva	Positivo	↔ Corto ↔
S SOCIALES	Tendencia al trabajo home office	Reduce costos operativos, pero dificulta atención presencial en agencias	Neutral	↔ Corto ↔
	Restricción de rutas aéreas (COVID-19)	Limita la llegada de turistas extranjeros y turismo interno de larga distancia	Negativo	↔ Corto ↔
	Problemas sociales (huelgas, desorden social)	Deterioran la imagen del destino, reducen la confianza de visitantes	Muy negativo	↔ Corto ↔
	Creencias y prácticas culturales / tradicionales	Incrementan el atractivo cultural (gastronomía, festividades)	Positivo	↔ Corto ↔
	Actitud positiva de las comunidades hacia visitantes	Mejora la experiencia turística, reputación y satisfacción del cliente	Positivo	↔ Corto ↔
T TECNOLÓGICAS	Rebote de la pandemia	Puede frenar la reactivación turística	Negativo	↔ Corto ↔
	Cambio tecnológico acelerado	Oportunidad para digitalizar procesos, reservas y marketing	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Implementación de nuevas tecnologías e innovación	Mejora eficiencia, calidad y diferenciación de servicios	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Inmersión en redes sociales	Amplia alcance de la promoción y comunicación con el cliente	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Automatización en procesos de atención al cliente	Disminuye tiempos de respuesta, mejora satisfacción del cliente	Muy Positivo	↔ Corto ↔
E ECOLÓGICOS	Investigación y generación de conocimiento tecnológico/profesional	Profesionaliza el sector y mejora la competitividad a mediano plazo	Positivo	↔ Mediano ↔
	Cobertura de la señal de internet y telecomunicaciones	Puede limitar el desarrollo de destinos remotos	Neutral	↔ Corto ↔
	No uso de plástico / campañas de limpieza	Mejora imagen de turismo sostenible, se alinea a tendencias ecológicas	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Conservación de áreas protegidas (Camino Inca, etc.)	Atractivo para ecoturismo, elemento de diferenciación	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Cambios climáticos y fenómenos naturales	Riesgo de desastres que afectan infraestructura turística	Negativo	↔ Corto ↔
L LEGALES	Estándares y cultura del reciclaje / consumo y ahorro de energía	Fortalece la imagen de responsabilidad social y reduce costos	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Uso de productos biodegradables	Reduce la huella ambiental en la operación	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Protocolos COVID para todas las partes interesadas	Genera confianza sanitaria en viajeros	Positivo	↔ Corto ↔
	Nuevos Reglamentos: Agencias de Viaje, Guías, Porteros, etc.	Mejora la formalización y profesionalización del sector	Positivo	↔ Corto ↔
	Normativas Generales en el contexto actual (cambios frecuentes)	Pueden ser positivas o negativas según la norma, exigen alta capacidad de adaptación	Neutral	↔ Corto ↔
	Participaciones en concursos de proyectos del Estado	Oportunidad de financiamiento y visibilidad	Muy Positivo	↔ Corto ↔
	Estar al día con licencias / permisos	Evita sanciones y genera confianza en clientes	Positivo	↔ Corto ↔
Normativa de seguridad y salud en el trabajo	Protege al personal y genera confianza en los turistas	Positivo	↔ Corto ↔	
Derechos de propiedad intelectual	Protege marcas y productos turísticos propios	Positivo	↔ Mediano ↔	

Nota. Adaptado del Plan Estratégico de TOUR IN PERU del periodo (2020-2023).

Recomendación: este diagnóstico del entorno externo sienta las bases para definir lineamientos que orienten el nuevo plan estratégico, priorizando la adaptabilidad, la inversión en tecnología, el fortalecimiento de alianzas y la sostenibilidad ambiental y legal, elementos esenciales para potenciar la competitividad de TOUR IN PERU.

4.2.3.3. Análisis Externo: Del Sector Industrial (M. Porter):

Luego de revisar la matriz de las Cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020 - 2023), se identifican los siguientes diagnósticos:

Rivalidad entre competidores: la competencia en el mercado turístico peruano se ha intensificado tras la reactivación post-pandemia, con operadores consolidados que han fortalecido su presencia digital y diversificado sus servicios. Aunque TOUR IN PERU ha ganado reconocimiento por sus certificaciones y su enfoque en la sostenibilidad, el entorno competitivo exige una constante diferenciación de la oferta, así como el perfeccionamiento de los canales de comercialización para mantener la ventaja alcanzada.

Amenaza de nuevos entrantes: la facilidad de acceso a herramientas tecnológicas y la creciente demanda de experiencias turísticas personalizadas han facilitado el surgimiento de emprendimientos en nichos específicos, como el turismo vivencial y de aventura. TOUR IN PERU, al contar con certificaciones y una reputación establecida, mantiene barreras de entrada relevantes; sin embargo, se hace necesario reforzar la innovación y relación con comunidades locales para conservar el posicionamiento y evitar la caída en su cuota de mercado.

Poder de negociación de los proveedores: la empresa depende de servicios complementarios (hoteles, transportes, guías, porteadores, restaurantes, etc.) que, en muchos casos, han incrementado sus tarifas debido a la inestabilidad económica y a la necesidad de recuperarse financieramente. Si bien la diversificación de proveedores ha mitigado la dependencia, se recomienda mantener alianzas estratégicas y acuerdos de largo plazo para asegurar los estándares (calidad y otros compromisos) y la disponibilidad de servicios clave, principalmente en temporadas de alta demanda (de abril a septiembre).

Poder de negociación de los clientes: los turistas son cada vez más exigentes en cuanto a seguridad, sostenibilidad y flexibilidad de reservas (reservas anticipadas y/o de último minuto), lo que eleva su poder de negociación. La creciente presencia de información en línea y la facilidad de comparar precios y experiencias obligan a TOUR IN PERU a diferenciarse no solo por costo, sino también por la calidad de la experiencia y la responsabilidad ambiental y social, aspectos que han resultado atractivos para segmentos de mayor valor.

Amenaza de productos sustitutos: el auge de plataformas digitales que ofrecen experiencias directas (por ejemplo, turismo rural gestionado por comunidades o servicios independientes a través de marketplaces, hoteles que ofrecen servicios turísticos a huéspedes, guías que ofertan servicios de manera independiente) representa un sustituto potencial a las operadoras tradicionales. En ese sentido, la empresa ha respondido incorporando rutas vivenciales y promoviendo la sostenibilidad y responsabilidad empresarial, pero debe reforzar la comunicación de valor agregado y la personalización de sus servicios para evitar que los viajeros opten por alternativas más económicas o directamente gestionadas.

Figura 11

Análisis del Sector Industrial - Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Actualizado: 01 Nov 2020			
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (M. PORTER) (Análisis centrado en la Empresa TOUR IN PERU y cómo estas variables la afectan)			
Fuerzas Competitivas de M. Porter	Elementos de las Fuerzas	Posición con Respecto a las Variables de PORTER	POSICIÓN de NUESTRA EMPRESA CON RESPECTO A CADA FUERZA COMPETITIVA
1. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	- Barreras de entrada (inversión, licencias, reputación) - Reacción ante un nuevo ingresante - Velocidad con que cambian las condiciones del mercado	Alta	Posicionamiento: El sector de agencias de viaje y tour operadoras tiene barreras moderadas, pero la digitalización facilita la entrada de nuevos competidores. Cambio de equilibrio: La empresa debe vigilar la entrada de startups turísticas o competidores online.
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	- Número de competidores, participación de mercado - Crecimiento del sector o mercado - Competencia en precios, costos fijos - Incremento en servicios - Barreras de salida	Alta	Situación: El turismo es altamente competitivo (muchas agencias, oferta variada). Los competidores luchan por precio y por diferenciación. Estrategia genérica: TOUR IN PERU busca combinar diferenciación (experiencias personalizadas) con costos competitivos.
3. PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	- Productos o servicios alternativos (viajes independientes, plataformas online, turismo virtual) - Tiempo de sustitución (facilidad para cambiar)	Media	Contexto: Existen sustitutos como plataformas de reserva directa (Booking, Airbnb Experiences) o viajeros que organizan su propio itinerario sin agencia. Impacto: Reduce la rentabilidad si no se ofrece un valor agregado claro.
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	- Fuerza que baja precios, exige mayor calidad y más servicios - Información del mercado (clientes comparan ofertas) - Mayor competencia entre agencias	Alta	Realidad: Los clientes pueden comparar fácilmente precios y servicios online; esto presiona a ofrecer tarifas competitivas y mayor valor. Cambio de equilibrio: El cliente tiene poder, pues dispone de múltiples opciones.
5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	- Amenaza de elevar precios o reducir la calidad de servicios - Dominio por pocos proveedores (ej. transporte, guías, porters) - Costos por cambio de proveedor - Amenaza de integración	Media	Condiciones: Muchos proveedores (hoteles, transportes, guías) son esenciales. Algunos tienen poder al estar muy bien posicionados (ej. hoteles exclusivos, aerolíneas). Riesgo: Podrían incrementar tarifas o limitar disponibilidad, afectando la competitividad de la agencia.

Nota. Adaptado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Recomendaciones: para el próximo periodo, es esencial que TOUR IN PERU continúe innovando en su oferta y fortaleciendo sus ventajas competitivas, principalmente en la calidad y diferenciación de servicios. Además, se sugiere consolidar alianzas estratégicas con proveedores y comunidades, así como intensificar la comunicación del valor agregado (sostenibilidad, responsabilidad social, experiencias únicas) para retener a clientes cada vez más exigentes y mitigar la competencia de nuevos entrantes y sustitutos.

4.2.3.4. Análisis FODA: Fortalezas y Debilidades

De la evaluación del Análisis FODA desarrollado para el Plan Estratégico de TOUR IN PERU, para el periodo (2020 - 2023) se observa cómo la empresa ha gestionado sus fortalezas y debilidades internas; en ese sentido se tiene lo siguiente:

Respecto a las Fortalezas: la empresa cuenta con un equipo profesional experimentado, un sólido enfoque en la calidad de los servicios y un respaldo de certificaciones que validan su compromiso con la sostenibilidad. Además, la trayectoria previa al 2020 le permitió consolidar una marca reconocida y forjar alianzas estratégicas que fortalecieron su posición en el mercado, avalado por reconocimientos (Empresa del Año, Excelencia en TripAdvisor, Certificación TOURCERT - Turismo Sostenible y Responsabilidad Social Empresarial), y un equipo profesional especializado tanto en planta como en operaciones. Además, de contar con certificaciones internacionales y un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que refuerza la calidad, el compromiso ambiental y social). En esa línea, durante la fase de reactivación, estas fortalezas se tradujeron en la retención de sus clientes y en la capacidad de adaptarse a las exigencias sanitarias, reforzando la confianza de los viajeros post pandemia.

Respecto a las Debilidades: algunos procesos internos requieren mayor estandarización y actualización tecnológica, y la comunicación entre áreas puede mejorarse para optimizar la ejecución de estrategias. Además, se evidenció una limitada diversificación en los canales de venta y la dependencia de un solo canal de distribución (posicionamiento web orgánico en google); también se identificó deficiente presencia online en las redes sociales

(baja promoción de los servicios e información desactualizada). Se identificó también la carencia de tecnologías (carrito de compras, softwares, CRM y otros. Así mismo, se identificó deficiencia en la gestión de las finanzas (poca claridad sobre los montos de pagos a proveedores, falta de orden para saber la situación financiera real de la empresa), lo que dificulta la resiliencia frente a fluctuaciones de la demanda. Otra de las debilidades identificadas es el poco aprovechamiento de las certificaciones (certificaciones, premios y reconocimientos que no son difundidos adecuadamente en los canales de comunicación respectivos). También se ha identificado la necesidad de reforzar la formación del personal en herramientas digitales y en la gestión de experiencias turísticas más innovadoras. Otra debilidad identificada es la pérdida de clientes debido a la deficiente respuesta inmediata y labor de seguimiento que conlleve a una mejor gestión respecto a la fidelización de los clientes.

Figura 12

Análisis FODA (interno) Fortalezas y Debilidades de la empresa TOUR IN PERU:

"INTERNOS - Competitividad de la Empresa"	
Fortalezas	Debilidades
F1	D1
- Premios y Certificaciones: TOURCERT, CULTUR II, BP en TREKKING, SERNANP, Empresa del año, Excelencia en TRIPADVISOR.	Documentos de gestión estratégica no implementados al 100%: Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Ventas.
F2	D2
- Canal directo digital bien desarrollado.	Competencias limitadas en: herramientas de gestión, SIG, data análisis, perfiles, demandas, idiomas, prospección, ventas, tecnologías.
F3	D3
- Buen posicionamiento digital para los mercados argentino y norteamericano.	Deficiente liderazgo en: toma de decisiones, identificación de posibilidades de mejora, gestión del tiempo y compromiso con el TIP.
F4	D4
- Muy buen diseño de la estructura de presencia digital.	Bajo % de cierre de ventas: gran potencial para mejorar los ingresos por ventas, pero con deficiencia en el cierre de ventas.
F5	D5
- Sistemas de Gestión Implementados: 80% del SIG, 50% del Software, 40% de ISOs, 20% de Seg y Salud Laboral.	Deficiente Fidelización de los Clientes: no contamos con un área de posventa especializada y no hacemos seguimiento a clientes.
F6	D6
- Experiencia y Posicionamiento de Marca: 11 años de experiencia de TIP, SEO de la WEB y testimonios en RRSS, Youtube.	Personalización de servicios: Deficiente dominio técnico para personalizar servicios nuevos, de lujo o especializados.
F7	D7
- Especialistas en la Operación del Camino Inca: Operación del 95% de SS de trekking y otros con prácticas responsables igual al CI.	Servicios con poco Valor Agregado: baja diferenciación de servicios, sin cartera de productos únicos, falta de diversificación de oferta.
F8	D8
- Equipo y logística propia: Vehículo de turismo, equipo de camping en buenas condiciones, equipo de proveedores especialistas.	Baja especialización por segmentos: poca especialización por segmentos, sin experiencia en turismo interno, turismo de lujo y otros.
F9	D9
- Manejo de servicios personalizados: especialistas en grupos reducidos, atención personalizada y prácticas responsables.	Estructura de costos de los servicios: no se cuenta con tarifas confidenciales, tarifas rack, tarifas para B2B, B2C, para nacionales.
F10	D10
- Personal interno cualificado: especialistas en personalizar experiencias, superación de expectativas de clientes y mejora continua.	Limitado Staff de Proveedores: NO contamos con un staff de apoyo en MAPI, los proveedores no ofrecen mucho valor agregado.
F11	D11
- Proveedores: especialistas en diferentes rutas turísticas, comprometidos con la calidad, la RSE y fidelizados con TIP.	Dependencia de un solo canal de distribución: dependemos solo del SEO de google, no usamos OTAS, RRSS, Influencers, Revistas, no asistimos a ferias.
F12	D12
- Flexibilidad en sus procesos: en políticas de pago, facilidad de negociación con clientes, cambios y personalización de operaciones.	Deficiente presencia online: RRSS con pésima promoción de servicios, información desactualizada, sin planificación de las publicaciones y contenidos, párrafos en latín, pérdida de posicionamiento en google, material gráfico de baja calidad.
F13	D13
- Servicios Sostenibles: Oferta de servicios turísticos con compromisos y prácticas sostenibles en todas las operaciones.	Carencia de tecnologías: Carrito de Compras, Software de la empresa, CRMs, herramientas de gestión online y websites sin optimizar.
F14	D14
- Vinculación con Agencia de Costa Rica.	Deficiente gestión de las finanzas: pagos a proveedores, imposibilidad de saber la situación financiera real de la empresa.
	D15
	No uso del transporte: Nuestro vehículo no opera por no contar con un conductor especializado en turismo y atención al cliente.
	D16
	No aprovechamiento de las certificaciones: Contamos con certificaciones, premios y reconocimientos que no los aprovechamos.
	D17
	Pérdida de clientes: pobre capacidad de respuesta inmediata y labor de seguimiento a clientes, falta de atención 24/7 en los canales de venta.

Nota. Tomado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Recomendaciones: el diagnóstico interno indica que, si bien TOUR IN PERU dispone de una infraestructura y reputación que le permiten competir eficazmente, debe abordar las limitaciones tecnológicas, las competencias en aspectos financieros, así como las debilidades de comunicación respecto a la marca y la fidelización de sus clientes con el fin de optimizar el desempeño global. Estos aspectos son cruciales para adaptar la organización a las demandas del entorno y para maximizar el potencial de sus recursos humanos y operativos.

4.2.3.5. Análisis FODA: Oportunidades y Amenazas

La revisión del FODA del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020 - 2023) revela cómo la empresa ha gestionado sus oportunidades y amenazas del entorno.

Respecto a las Oportunidades: el auge del turismo vivencial y sostenible, impulsado por la preferencia de viajeros en busca de destinos y empresas responsables, representa una oportunidad clave. Así mismo, la expansión de las plataformas digitales, junto con la recuperación progresiva del sector post-pandemia, ha abierto nuevas posibilidades de promoción y venta. En ese sentido, el apalancamiento en los apoyos por parte del sector estatal (programas de financiamiento, planes estratégicos para la reactivación del turismo, programas de reactivación) y las colaboraciones con comunidades locales constituyen un escenario favorable para el mencionado apalancamiento y la creación de productos diferenciados y consolidar la presencia en mercados emergentes.

Respecto a las Amenazas: la competencia informal, el crecimiento de plataformas que ofrecen servicios turísticos directos con mínimas regulaciones y la volatilidad económica post-crisis han seguido presionando la rentabilidad del sector. También ha persistido el riesgo de inestabilidad política y social, que genera cambios regulatorios y eventos de inseguridad afectando la imagen del destino (los viajeros optan por viajar a destinos más estables y seguros). Se ha identificado también falta de proactividad en pro de la mejora del sistema de ventas por parte los entes estatales que administran la venta de tickets de ingreso a Machu Picchu, Huayna Picchu, Camino Inca, etc. Así mismo, la acelerada evolución tecnológica

demanda una adaptación continua por parte de todos los trabajadores, y no hacerlo oportunamente podría reducir drásticamente la competitividad de la empresa.

Figura 13

Análisis FODA (externo) Oportunidades y Amenazas:

EXTERNOS - Atractivos de la Industria o Sector			
	Oportunidades	Amenazas	
O1	Demanda del turismo interno: promoción del estado para reactivar el turismo interno, viajeros con preferencias por visitar Cusco.	A1	Mayor competencia: 17 mil proveedores turísticos en Perú, negocios informales, nuevos competidores, competidores macro, agentes nacionales e internacionales.
O2	Nuevos tipos de consumidores: con preferencias por destinos de naturaleza, ecoturismo, en espacios abiertos, compras de último minuto, reservas de servicios sostenibles, orientadas a consumir SS de empresas locales y con deseos de viajar después del Covid.	A2	Noticias y Publicidad Negativa: Destinos con conflictos sociales o que presentan problemáticas (huélgas, cierre de paso, delincuencia, plagas, virus, pandemias, accidentes) tipo Vinicunca, Cusco, Chinchero.
O3	OTAs: aparición de grandes plataformas de viaje que marketean mejor sus servicios y venden de forma masiva, tripadvisor, booking, expedia, airbnb, google	A3	Viajeros por cuenta propia: Viajes no canalizados por agencias u operadores, reservas todo por su cuenta.
O4	Cuentas internacionales: empresas nacionales e internacionales que participan en las ferias de turismo presenciales y virtuales.	A4	Cancelación de reservas: por conflictos sociales, por pandemias como el COVID, otros.
O5	Nuevos Mercados: presencia de mercados emergentes tipo la asociación económica comercial BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica); así como los segmentos de nuevos clientes identificados en nuestros análisis de data interna.	A5	Cupos Limitados: para reservar tickets de Machu Picchu, Huayna Picchu, Camino Inca, etc.
O6	Certificaciones Internacionales: Existencia de una gran diversidad de sellos/certificaciones nacionales e internacionales que generan confianza y credibilidad en los clientes.	A6	Hackers: Pérdida de información de la empresa a causa de Virus / Hackers / Ciberataques.
O7	Plataformas de viajes nacionales e internacionales: ¿tú qué planes?, Visit Peru y otros directorios con mucha proyección para hacer frente a esta coyuntura.	A7	Posibilidad de accidentes: incremento de riesgos por carencia de hospitales o centros de atención de primeros auxilios en las rutas de caminata.
O8	Promoción del Destino / Marca / Ofertas: promoción agresiva de destinos a través de Promperú, gobiernos locales, líneas aéreas, hoteles.	A8	Recesión de la economía mundial: menor poder adquisitivo para hacer gastos en necesidades secundarias como los viajes.
O9	Mejora en el Ranking de Preferencia: Perú y sus diversos destinos siguen una tendencia en la preferencia de los visitantes: Perú puesto 49 en recepción del turismo mundial, 5to en Latinoamérica con mayor competitividad turística.	A9	Sensibilidad y temor a viajar: por la situación del Covid-19, rebrote de la enfermedad y ampliación de la cuarentena.
O10	Aparición de nuevos Servicios Turísticos: productos que generan nuevos deseos de visita, opciones diferentes y novedosas.	A10	Publicidad de la competencia: mayor inversión en publicidad, posicionamiento de otras marcas, publicidad enfocada.
O11	Aparición de Nuevas Tecnologías: tendencias tecnológicas para los procesos de las empresas para colección de data y procesos ágiles.	A11	Pérdida de preferencia de destinos: destinos principales pierdan títulos por mala administración, deterioro, escasez de interés, descenso en los rankings, o por experiencias negativas de viajeros e influencers.
O12	Mejora de infraestructura en destinos: implementación de redes viales nuevas y bien señalizadas, con mejor infraestructura, contenedores de agua, servicios higiénicos apropiados, centros de atención de emergencias de salud.	A12	Orientación de turistas hacia otros destinos: aparición de eventos internacionales como Mundiales, Copa América, Olimpiadas.
O13	Capacitaciones Virtuales: A través de cursos / talleres virtuales como el de la plataforma de PromPerú, Ruta de la Competitividad y otras instituciones.		

Nota. Tomado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Recomendaciones: para el nuevo plan estratégico, resulta fundamental capitalizar las oportunidades de turismo responsable y de expansión digital, al mismo tiempo que se enfrenta la competencia y los cambios del entorno con innovación y alianzas estratégicas con los stakeholders pertinentes. Para ello, en TOUR IN PERU se debe priorizar en pro de una mejor gestión respecto a los riesgos que presenta el entorno; así mismo, de cara a los próximos años debe trabajar en el fortalecimiento de una posición sólida y resiliente en el mercado turístico.

4.2.3.6. Identificación de iniciativas estratégicas (FO, FA, DO, DA)

El FODA Cruzado del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020 - 2023) revela cuatro categorías de estrategias que han orientado la gestión y la toma de decisiones, y que sirven de base para el nuevo plan. a continuación se presentan los resultados de cada cuadrante:

Figura 14

Identificación de Iniciativas Estratégicas - FODA Cruzado.

ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA	
1	Implementar el Plan de Ventas orientado al TURISMO INTERNO, cumplimos con las exigencias de la nueva demanda (personal calificado, sellos de calidad y bioseguridad, protocolos covid, equipo propio).	1	Trabajar mucho más en la diferenciación de nuestros servicios, ofrecer mayor valor agregado a nuestros clientes para hacer frente a la competencia.
2	Implementar el Plan de Ventas para el TURISMO RECEPTIVO, cumplimos con las exigencias de la nueva demanda (personal calificado, Certificaciones y Sellos de calidad y bioseguridad, protocolos covid, equipo propio, experiencia en el mercado, manejo de grupos pequeños).	4	Implementar campañas que incentiven la reserva de servicios a través de empresas formales, que cumplan con estándares de calidad y sostenibilidad, que paguen sus impuestos y generen puestos de trabajo formales.
3	Seguir aplicando a certificaciones internacionales que nos posicionen como una marca acreditada y con servicios de estandar internacional.	3	Preparar a nuestro personal para que este al tanto de las noticias y publicidad negativa respecto a nuestros destinos; y así tener una mejor respuesta frente a coyunturas sociales difíciles y de minimización de riesgos para nuestras partes interesadas.
4	Implementar un nuevo Canal de Distribución, ventas a través de las OTAs. Hacer los ajustes necesarios en nuestros procesos ya que contamos con todos los requisitos.	2	Implementar sellos internacionales que nos generen mayor credibilidad y mejor posicionamiento de marca.
5	Implementar un nuevo Canal de Distribución, ventas a través de las RRSS. Hacer los ajustes necesarios en nuestro Plan de Marketing y los procesos en TIP ya que contamos con todos los requisitos.	5	Implementar campañas de Viajes Seguros con TIP, tu agencia de viajes que cumple con los protocolos de sanitización y cuenta con Certificados de Calidad. Debemos generar mayor confianza en nuestros clientes.
6	Implementar nuestras estrategias para conseguir Cuentas Nacionales e Internacionales. Hacer los ajustes necesarios en nuestro Plan de Marketing y Ventas y a los procesos en TIP ya que contamos con la mayoría de requisitos.	6	Mejorar las capacidades de nuestros colaboradores para implementar nuestros planes de marketing y tener una mejor presencia en nuestros canales de distribución, mejorando nuestro posicionamiento en google ofreciendo contenido de valor y calidad.
7	Implementar un nuevo Canal de Distribución, ventas a través de las RRSS. Hacer los ajustes necesarios en nuestro Plan de Marketing y los procesos en TIP ya que contamos con todos los requisitos.	7	Mejorar las Experiencias de Viaje de nuestros clientes en nuestros destinos siguiendo los compromisos planteados en nuestras Políticas SIG, siguiendo nuestro plan de mejora continua e influyendo en otras empresas para que se enfoquen en la misma línea.
8	Aprovechar las Campañas de Promoción de las Marcas locales y de País, así como el ranking de nuestros destinos para ajustar nuestra oferta de acuerdo a la tendencia.	8	Implementar campañas enfocadas a la venta de servicios a futuro, 2021, a través de nuestro personal especializado, para conseguir espacios disponibles asegurados para nuestros clientes.
9	Estar al tanto del descubrimiento de nuestros atractivos turísticos y presentar nuevas propuestas de servicios acorde a la tendencia.	9	Con la colaboración de nuestro personal especialista, implementar estrategias de seguridad de la información dentro de nuestras diversas plataformas.
10	Estudiar las tendencias de los segmentos turísticos para presentar propuestas de servicios acorde a las preferencias del mercado.	10	Tener presencia en las mesas técnicas para sumar con ideas y acciones que contribuyan a la mejora de la gestión de las operaciones en nuestros destinos / atractivos turísticos.
ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA	
1	Implementar nuevas tecnologías en nuestros diversos procesos: CRM para gestión de Clientes y Post Venta, Chatbots para atención 24/7, Carrrito de Compras para ventas online, Herramientas de Gestión de datos online, softwares de administración de la contabilidad.	1	Mejorar la gestión de nuestras operaciones para minimizar la sensibilidad y temor a Viajar después de la pandemia Covid-19; así como también, ofrecer alternativas irresistibles para los que viajan por cuenta propia.
2	Mejorar las competencias de los talentos a través del uso de la tecnología, con cursos virtuales tipo: Gestión Comercial de Promperu, Cursos de Liderazgo, Idiomas, Ventas, Contabilidad, Sostenibilidad, Certificaciones, otros.	2	Establecer estrategias para optimizar la inversión en publicidad y posicionamiento de nuestra marca; también capacitar al personal para este fin.
3	Implementar o hacer mejoras en nuestros documentos de gestión: Plan Estratégico de la empresa, Plan de Marketing, Plan de Ventas, etc. con la asesoría de los capacitadores en la Ruta de la competitividad de PromPeru.	3	Desarrollar el liderazgo y compromiso del personal para que tomen mejores decisiones, optimicen su tiempo y se enfoquen a identificar posibilidades de atracción de turistas que optan por asistir a eventos internacionales.
4	Generar estrategias para aprovechar la promoción de los Destinos, la Marca País y el ranqueo positivo de los atractivos peruano para mejorar nuestro cierre de ventas.	4	Preparar a nuestro personal para hacer una mejor Gestión de las Finanzas de la empresa.
5	Mejorar la fidelización de los clientes con estrategias de post venta, a través de la capacitación e implementación de softwares de gestión de datos de los clientes.	5	Mejorar las experiencias de los visitantes para que estos nos ayuden a publicitar nuestros servicios, haciendo recomendaciones para visitar destinos del Perú aún a pesar de la aparición de eventos internacionales.
6	Establecer estrategias de aprovechamiento de la aparición de nuevos Servicios Turísticos a través de la personalización e servicios nuevos, diferenciados y con valor agregado.	6	Ofrecer servicios turísticos personalizados y con valor agregado para diferentes clases sociales en resesión económica; evitaremos el cancelar o postergar sus vacaciones; también haremos mejor frente a la competencia.
7	Capacitar al personal en el uso de la tecnología e implementar las estrategias de costos de los servicios, preparar matrices con tarifas confidenciales, tarifas rack, tarifas para B2B, B2C, para nacionales, etc. Además de negociar con los proveedores.	7	Establecer un plan de acción para trabajar la estructura de costos de nuestros servicios para contar con tarifas confidenciales, tarifas rack, tarifas para B2B, B2C, para nacionales.
8	Implementar planes/estrategias para acceder a nuevos canales de distribución como las OTAs, Influencers, Revistas, asistencia a ferias. Aprovechar el gran alcance de las plataformas de viaje como: tripadvisor, booking, expedia, airbnb, google. También asistir a ferias de turismo nacionales e internacionales para conseguir cuentas.	8	Asegurarnos de que la implementación del carrito de compras en la página web ofrezca la mejor seguridad posible para evitar los Hackers o pérdida de información de la empresa.
9	Actuar en base al Plan de Acción inmediata para nuestras acciones de marketing en online en RRSS, mejorando la promoción de nuestros servicios, proveyendo información actualizada, y mejorar el posicionamiento en google.	9	Implementar ofertas irresistibles con ganchos del tipo "cupos limitados", "reserve ahora, pague después" con mayor preparación del equipo de ventas para atender 24/7.
10	Implementar estrategias para ser mejor reconocidos como una empresa sostenible, que cuenta con la certificación TOURCERT basada en RSE y Sostenibilidad y promocionarlo también frente a las instituciones del gobierno, Promperu, directorios de turismo y plataformas de viajes.	10	Hacer uso de nuestro transporte turístico propio con la finalidad de reducir costos de operación y hacer frente a la recesión de la economía mundial.

Nota. Tomado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): el uso de las fortalezas internas, como la certificación de calidad y el posicionamiento de marca, se combinó con oportunidades del mercado, como el crecimiento del turismo sostenible y el incremento de canales digitales. Esto permitió a la empresa reforzar su oferta de experiencias responsables y potenciar su presencia en plataformas online. La creación de servicios vivenciales y la colaboración con comunidades se convirtieron en factores clave para diferenciarse y reforzar la confianza de los viajeros.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): la capacidad de la empresa para ofrecer servicios estandarizados y de calidad le ayudó a mitigar las amenazas, tales como la competencia informal o la inestabilidad política y social. Así mismo, a través de alianzas estratégicas y de la diversificación de los mercados, se buscó reducir el riesgo de concentrarse en un solo segmento principal, mientras se mantenía la reputación de seguridad y fiabilidad ante posibles fluctuaciones de la demanda.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades): las debilidades en los procesos internos y en la actualización tecnológica encontraron soluciones en las oportunidades de digitalización y de interés creciente por los viajes responsables. Mediante la capacitación del personal y la adopción de herramientas digitales, se procuró superar la dependencia de un único canal de venta y la escasa diversificación de la cartera de servicios turísticos. Además, la colaboración con entidades estatales y el apoyo a proyectos de turismo comunitario impulsaron la innovación en la oferta de la empresa.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas): los riesgos relacionados con la competencia de bajo costo, la volatilidad económica y los cambios regulatorios exigieron el desarrollo del trabajo con mayor coordinación entre las diversas áreas de la empresa y la implantación de acciones de contingencia; así se trabajó en la optimización de la estructura de costos, en la formalización de los procesos en las áreas de la empresa y en la comunicación interna con el fin de contrarrestar la incertidumbre del mercado y elevar el nivel de resiliencia y adaptabilidad de la empresa acorde a las coyunturas presentadas en el periodo 2020-2023.

Recomendaciones: para el próximo plan, se recomienda profundizar en la integración de los enfoques FO y DO, explotando fortalezas y oportunidades mediante la innovación tecnológica y la diferenciación de productos. Al mismo tiempo, se sugiere reforzar la gestión de riesgos contemplada en las estrategias FA y DA, asegurando la flexibilidad financiera y operativa que permita a TOUR IN PERU responder con eficacia a las amenazas y debilidades aún latentes en el entorno turístico.

4.2.3.7. Objetivos de Marketing y Ventas

A continuación, se presenta el análisis de la formulación de objetivos con la finalidad de establecer lineamientos para el nuevo plan de TOUR IN PERU (2024 - 2028).

OM1: Recuperar niveles de ventas y desarrollar el mercado interno: la meta de volver a los volúmenes de venta del periodo 2016 - 2018 en los mercados receptivos, a la vez que se impulsó el turismo interno, experimentó resultados dispares. Si bien en algunos destinos receptivos se alcanzaron progresos importantes gracias a la optimización orgánica de la web, las redes sociales y alianzas con operadores locales, la inestabilidad económica y los cambios en la demanda post-pandemia limitaron la recuperación completa. En cuanto al mercado interno, se observó un crecimiento notable en la región Lima, aunque la expansión hacia otras regiones requiere estrategias más focalizadas para mantener el impulso.

OM2: Fortalecer el posicionamiento de marca: las certificaciones internacionales, los reconocimientos obtenidos, la adopción de nuevas tecnologías (migración de la información a la nube, CRM, otros) y las acciones de fidelización contribuyeron a mejorar la percepción de la empresa como agencia formal y confiable. Aun así, la efectividad de los canales de comunicación (redes sociales y plataformas digitales) varió según el público objetivo, resaltando la importancia de desarrollar un trabajo más dedicado en la segmentación y la propuesta de valor agregado para los clientes.

OM3: Innovar y diferenciar servicios: la reformulación de la oferta, orientada a las tendencias de turismo cultural, vivencial y sostenible, atrajo segmentos interesados en experiencias personalizadas. No obstante, el rediseño de paquetes para captar tanto viajeros nacionales como internacionales evidenció la necesidad de ajustes continuos según la coyuntura del mercado y la evolución de la demanda, sobre todo en destinos no tradicionales.

OM4: Generar confianza en la compra de servicios turísticos: las campañas enfocadas en “Viajes Seguros” y la promoción de la formalidad y la calidad de los servicios fortalecieron la credibilidad de TOUR IN PERU. Este factor fue decisivo para fidelizar a viajeros

cautelosos tras la crisis sanitaria. Sin embargo, la competencia de operadores informales persiste, exigiendo una comunicación más sólida sobre los beneficios y garantías que ofrecen las certificaciones y el cumplimiento de estándares internacionales.

Recomendaciones: a continuación se presentan los lineamientos que servirán de base para el nuevo Plan Estratégico, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la tour operadora TOUR IN PERU en un mercado turístico cada vez más dinámico y exigente.

Diversificación del mercado receptivo: desarrollar estrategias más focalizadas para captar turistas internacionales en función de sus intereses y comportamientos post-pandemia.

Optimización del ecosistema digital: ampliar la personalización en el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la conversión de clientes potenciales.

Fortalecimiento de la fidelización: impulsar incentivos y programas de lealtad para fomentar la recomendación de clientes satisfechos.

Estrategias de diferenciación: seguir innovando en la oferta de experiencias turísticas que reflejen tendencias globales y locales.

Mayor énfasis en la confianza del consumidor: implementar campañas educativas que resalten el valor de la formalidad y calidad en el servicio turístico.

4.2.3.8. Objetivos Estratégicos de Ventas

Luego de realizar la evaluación del desempeño de los objetivos, estrategias y tácticas de ventas establecidas en el plan estratégico 2020-2023. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Figura 15

Formulación de Objetivos, Estrategias, Tácticas de Ventas

EJERCICIO DE CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE VENTAS					PROYECCIÓN de METAS ANUALES			
Valores expresados en:	Número de Paquetes	Un Paquete esta conformado por 2.56 Pax		Intención de viaje Mercado	2021	2022	2023	
Objetivo 1: OM2: Recuperar los niveles de ventas promedio del periodo 2016-2018 para el 2023 en los mercados de turismo receptivo.								
Estrategia A:	Penetración en los mercados tradicionales							
Táctica #1	Recuperación de la participación de mercado en los mercados tradicionales: ARG y EEUU fortaleciendo el canal directo digital e innovando en la oferta.							
Objetivo de ventas:	OV1:	Captar	133	PQs	Argentinos	60%	86%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos Amigos (29%), Parejas (23%) y Familias (7%).					80	114	133
	OV2:	Captar	123	PQs	EEUU	70%	86%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					86	106	123
Estrategia B:	Desarrollo de nuevos mercados de turismo receptivo							
Táctica #1	Exploración de mercados emergentes: México, Chile y España.							
Objetivo de ventas:	OV3:	Captar	59	PQs	Español	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					35	39	59
	OV4:	Captar	46	PQs	Mexicano	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					28	30	46
	OV5:	Captar	42	PQs	Chileno	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					25	28	42
Objetivo de ventas:	OV6:	Captar	19	PQs	Canada	60%	86%	100%
	para fines del 2023 de segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					11	16	19
Táctica #2	Fortalecimiento del mercado de Costa Rica a través del canal indirecto offline (Cuenta).							
Objetivo de Ventas:	OV7:	Captar	9	PQs	Costa Rica	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de segmentos: canal indirecto de Costa Rica.					5	6	9
Táctica #3	Presencia en los mercados de países restantes según nuestro historial de ventas							
Objetivo de Ventas:	OV8:	Captar	155	PQs	Otros países	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					93	102	155
Objetivo 2: OM3: Desarrollar el Mercado Interno para el periodo 2020-2021; así como mejorarlos de cara al 2023 y en adelante.								
Estrategia C:	Desarrollo de nuevo mercado: Turismo Interno							
Táctica #1	Aprovechar el porcentaje de tráfico de usuarios nacionales en los sitios web (40%) para generar mas leads.							
Objetivo de ventas:	OV9:	Captar	120	PQs	Lima	60%	70%	100%
	Captar 117 paquetes nacionales para fines del 2023, 80% limeños.					72	84	120
	OV10:	Captar	60	PQs	Resto del país	30%	60%	100%
	Captar 117 paquetes nacionales para fines del 2023, 20% del resto del Perú.					18	36	60

Nota. Adaptado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

OM2 - Recuperación de ventas en mercados de turismo receptivo: la recuperación del mercado turístico internacional avanzó de manera progresiva, aunque con variaciones según el país de origen. Se logró fortalecer la presencia en mercados tradicionales como Argentina y EE.UU., alcanzando los objetivos de ventas proyectados para 2023. Sin embargo, la competencia y la evolución de las tendencias de viaje exigieron una mayor personalización en la oferta para captar nuevos segmentos.

Estrategia A - Penetración en los mercados tradicionales: el refuerzo del canal digital y la innovación en la oferta permitieron recuperar parte del mercado en Argentina y EE.UU. Sin embargo, los cambios en las preferencias de los viajeros post-pandemia y la competencia con otros destinos dificultaron la expansión más allá de los niveles previos a 2018.

Estrategia B - Desarrollo de nuevos mercados de turismo receptivo: la exploración de mercados emergentes como México, España, Chile y Canadá generó resultados mixtos. Si bien se logró una presencia inicial en estos países, las tasas de conversión no alcanzaron las expectativas en algunos casos. La estrategia de canal indirecto en Costa Rica mostró un desempeño positivo, aunque aún requiere optimización para consolidar su impacto.

OM3 - Desarrollo del mercado interno: el mercado nacional presentó un crecimiento significativo, impulsado por la captación de tráfico digital y estrategias de venta enfocadas en Lima. La expansión hacia otras regiones del país tuvo un progreso más lento, indicando la necesidad de fortalecer la segmentación y las ofertas personalizadas para viajeros peruanos.

Recomendaciones: los lineamientos servirán de base para el nuevo Plan Estratégico, asegurando una mayor competitividad y sostenibilidad de TOUR IN PERU en el sector turístico.

1. **Optimización de estrategias digitales:** mejorar la segmentación y personalización en canales digitales para aumentar la conversión en mercados clave.

2. **Diversificación de la oferta receptiva:** adaptar los paquetes turísticos a las nuevas tendencias de viaje, con énfasis en experiencias inmersivas y sostenibles.

3. **Consolidación en mercados emergentes:** ajustar la estrategia de ventas en

México, España y Chile para incrementar la conversión.

4. **Expansión del mercado interno:** ampliar la presencia en regiones fuera de Lima mediante campañas dirigidas y alianzas estratégicas.

4.2.4. Implementación Estratégica (2020-2023)

A inicios de 2024, al revisar el proceso de implementación estratégica del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020–2023), se observa que la fase de acción se estructuró en torno a un detallado Plan de Acción y a un Diagrama de Gantt (capítulo 9.2), en el que se vinculan de forma ordenada los objetivos, estrategias, tácticas y actividades. Este enfoque permitió que cada objetivo estratégico se tradujera en una serie de tácticas específicas, facilitando la coordinación interdepartamental y la ejecución de acciones concretas. La claridad en esta vinculación evidencia que la empresa se orientó hacia una implementación sistemática, que ha contribuido a cumplir con los plazos y a alcanzar metas intermedias durante el periodo.

4.2.4.1. Plan de Acción

Con la finalidad de abordar y hacer realidad el Plan Estratégico de TOUR IN PERU, se desarrolló el Plan de Acción 2020-2023, el cual presentó un programa de trabajo estableciendo tareas, responsables, plazos, entre otros. En el análisis del Plan de Acción, se destaca la alineación entre los objetivos, planteamientos estratégicos, tácticas y actividades propuestas, lo que ha permitido aprovechar, por ejemplo, las oportunidades identificadas en el diagnóstico FODA cruzado. La estructuración de tácticas específicas, como la incorporación de nuevas tecnologías para el marketing digital, la diversificación de canales de venta y el fortalecimiento de las campañas de fidelización, ha facilitado la concreción de acciones orientadas a recuperar y aumentar la competitividad. No obstante, se identificó la necesidad de ajustar ciertos procesos para responder de manera más ágil a las fluctuaciones del entorno y mejorar la interacción entre las diferentes áreas involucradas.

4.2.4.2. Adaptación del Diagrama de GANTT

La matriz adaptada del Diagrama de Gantt (ver anexos, parte 4) evidencia un cronograma bien definido que distribuye de forma temporal las actividades clave, garantizando que las acciones se ejecuten en plazos preestablecidos. Este cronograma ha permitido lograr hitos importantes, aunque también puso de relieve momentos en los que se requería mayor flexibilidad para abordar imprevistos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. La organización temporal de las tareas ha sido crucial para monitorear el progreso y realizar ajustes en tiempo real.

4.2.4.3. Asignación de Recursos

El plan detalla la asignación de recursos en términos de finanzas, personal, infraestructura y tecnología, evidenciando la integración de un SIG que abarca calidad, medio ambiente, SST y RSE. La inversión en plataformas digitales y en equipos tecnológicos ha permitido a la empresa ejecutar de forma efectiva sus estrategias de marketing y ventas.

La correcta asignación de recursos es un pilar fundamental para la implementación. Así la empresa ha demostrado capacidad para movilizar recursos financieros y humanos, lo cual es esencial para traducir los objetivos estratégicos en acciones operativas. No obstante, se recomienda mejorar la flexibilidad en la asignación para adaptarse a imprevistos y optimizar la inversión en nuevas tecnologías.

La ejecución del plan estratégico mostró un esfuerzo considerable en la distribución de recursos. No obstante, se evidenció limitaciones respecto al presupuesto programado, y por ende, no se llegaron a ejecutar todas las estrategias, afectado por restricciones financieras derivadas de la crisis sanitaria. Esto sugiere la necesidad de optimizar la asignación y priorización de recursos, especialmente en áreas clave como marketing y expansión digital.

4.2.4.4. Progreso de la Implementación Estratégica en TIP (2020-2023)

Tabla 10

Resumen del Progreso de Implementación Anual Promedio del Plan de Acción de TIP

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO - 2020-2023		PROGRESO PROMEDIO DE IMPLEMENTACIÓN				Promedio Del 2021 al 2023
		2020	2021	2022	2023	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		2020	2021	2022	2023	Promedio Del 2021 al 2023
Obj 1A	Recuperar los Niveles de Posicionamiento WEB - SEO Orgánico - 2018 en N. Amér. y LATAM	No	27.9%	39.6%	50.9%	39.5%
Obj 1B	Fortalecimiento del MKT en Redes Sociales (RRSS) - Norteamérica y LATAM	No	No	No	50.0%	50.0%
Obj 2	Recuperar los niveles de Ventas Promedio (2016-2018) - Tmo. Receptivo - N. Amér. y LATAM	No	23.1%	35.8%	54.0%	37.6%
Obj 3	Desarrollar el Mercado Interno - Regiones del Perú (2020-2023)	No	25.9%	33.2%	57.8%	39.0%
Obj 4	Fortalecer el Posicionamiento de Marca: Tour Operadora Certificada, Sostenible y con RSE	No	30.3%	37.8%	77.3%	48.5%
Obj 5	Innovar y Diferenciar los Servicios de TOUR IN PERU (Generar Valor Agregado)	No	24.8%	30.9%	62.5%	39.4%
PROMEDIO TOTAL			26.4%	35.5%	58.8%	42.3%

Nota. Esta tabla muestra el progreso en la implementación de los objetivos estratégicos.

La Tabla 11 presenta un resumen del progreso promedio anual de implementación del Plan de Acción del Plan Estratégico 2020-2023 de TOUR IN PERU, organizado por objetivos estratégicos. Esta información permite evaluar el nivel de ejecución alcanzado en la fase de implementación estratégica (segunda etapa clave del proceso de planeación).

En primer lugar, es importante señalar que no se registran niveles de implementación para los años 2019 y 2020, debido a que la empresa no contaba con un plan estratégico formalmente estructurado durante ese periodo. El proceso de implementación estratégica inicia recién a finales del 2020, tras la culminación de la fase de formulación y la aprobación del plan, incluyendo su cronograma operativo (Diagrama de Gantt).

A partir de 2021, se observan avances graduales en la ejecución del plan, con un progreso promedio anual creciente: 26.4% en 2021, 35.5% en 2022, y 58.8% en 2023. Este crecimiento sostenido refleja un proceso de maduración empresarial en la gestión del plan estratégico y la mejora progresiva en la capacidad de ejecución de la organización. Además, se evidencia que a partir del año 2023 el Objetivo Estratégico N° 1 se subdivide en los objetivos

1A y 1B, para abordar con mayor precisión áreas diferenciadas: el posicionamiento web (SEO) y el marketing en redes sociales (RRSS), respectivamente. Esta segmentación sugiere un refinamiento en la gestión estratégica y en la focalización de los esfuerzos.

El promedio general de avance acumulado del periodo 2021-2023 es de 42.3%, lo que pone en evidencia una brecha importante entre la formulación del plan y su implementación efectiva. Aunque se ha logrado un progreso parcial, este resultado revela que la empresa aún enfrenta desafíos significativos para traducir sus objetivos estratégicos en acciones ejecutadas con plenitud. En ese sentido, se infiere que el proceso de implementación no ha tenido la contundencia necesaria para cerrar el ciclo estratégico de manera eficaz, a pesar del diseño detallado del plan de acción.

Este análisis también permite destacar que los avances reportados se refieren exclusivamente al proceso de ejecución de estrategias y tácticas, es decir, al cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de acción. No necesariamente reflejan el impacto o los resultados finales alcanzados en términos de competitividad o posicionamiento de la empresa, los cuales requieren una evaluación complementaria desde indicadores de resultados estratégicos (tercera etapa del proceso: control y evaluación).

4.2.4.5. Auditoría ISO (Año 2022) - Debilidades y Oportunidades identificadas

A través del presente análisis DAFO, y de las diversas auditorías (internas y externas) desarrolladas en TOUR IN PERU durante el periodo 2019 - 2023, en la empresa se han identificado, entre otros, debilidades y oportunidades, las cuales han sido abordadas en los diversos capítulos de ésta investigación, como parte de la problemática de la empresa; en esa línea, a continuación se presenta un resumen de las debilidades y oportunidades identificadas para el año 2022; así también se identifica a los responsables de ejecución de las tareas, los documentos base y el año en los que fueron identificados (los mismos que deben ser abordados a través de una gestión más específica al respecto:

Tabla 11*Debilidades y Oportunidades identificadas en TOUR IN PERU - Periodo 2019 - 2023*

Debilidades	Desarrollado por	Documento	Años
Contexto financiero adverso	Auditor Interno de TOUR IN PERU	Informe Interno TourCert	2022
Debilidad en la innovación de servicios	Equipo Administrativo de TOUR IN PERU	Análisis FODA	2022
Debilidad en el cumplimiento de las Metas de Áreas	Asesor del Sistema Integrado de Gestión	Auditoría de Revisión por la Dirección	2022
Debilidad en la fidelización de colaboradores	Equipo Administrativo de TOUR IN PERU	Análisis FODA	2022
Debilidad en el posicionamiento de Marca	Equipo Administrativo de TOUR IN PERU	Análisis FODA, Informes	2022
Oportunidades	Desarrollado por	Documento	Años
Adhesión de servicios turísticos innovadores a la oferta de TIP	Equipo Comercial de TOUR IN PERU	Análisis del Ciclo de Vida de Servicios	2022
Captación de nuevos clientes e ingreso a nuevos mercados	Asesor de Marketing y Ventas	Plan Estratégico de Marketing de TIP	2022
Apalancamiento en la tecnología para mejorar los procesos	Equipo Administrativo de TOUR IN PERU	Analisis FODA, Plan de Mejora Continua	2022
Apalancamiento en las capacitaciones para mejorar competencias	Equipo Administrativo de TOUR IN PERU	Programa de Capacitaciones de TIP	2022
Apalancamiento en las promociones del estado (nuevos mercados)	Asesor de Marketing y Ventas	Plan Estratégico de Marketing de TIP	2022

Nota. Esta tabla muestra debilidades y oportunidades identificadas en la empresa en el 2022.

4.2.4.6. Políticas, Procedimientos y Cultura Organizacional

Se fortalecieron las políticas que apoyaron tanto la sostenibilidad y eficiencia operativa, así como la de salubridad en atención a la Pandemia del Covid-19. A pesar de los importantes avances en estos aspectos, se identificó la necesidad de un monitoreo constante para mejorar el impacto de dichas medidas; es de entender que la formalización de procedimientos y su seguimiento requieren mayor consolidación para garantizar resultados consistentes. Por otro lado, en el plan estratégico destaca una cultura organizacional basada en valores de integridad, excelencia, compromiso, trabajo en equipo e innovación. La comunicación interna y el liderazgo participativo han sido elementos relevantes para alinear a los colaboradores con la estrategia. Es de entender que una cultura organizacional sólida facilita la implementación y ejecución de

las estrategias. Por ello, la adhesión a valores compartidos y el fomento del trabajo en equipo son determinantes para el éxito.

4.2.4.7. Participación de Empleados

Se identifica la necesidad de mejorar la coordinación entre responsables de áreas y procesos, la comunicación de los logros, lo cual fortalecerá aún más la cohesión y el compromiso con los objetivos estratégicos. Así mismo, se identificó que el nivel de compromiso del personal fue alto en varios aspectos, lo que facilitó la implementación de varias estrategias. Sin embargo, se detectó una necesidad de mayor capacitación en competencias digitales y estratégicas, para alinear completamente a los colaboradores con los objetivos del plan.

4.2.4.8. Programa de Capacitaciones (mejora de competencias y habilidades)

En el marco de la implementación estratégica del Plan 2020–2023, la empresa desarrolló de manera sostenida un Programa de Capacitaciones orientado a la mejora de competencias y habilidades, como parte esencial del fortalecimiento interno para la ejecución de los objetivos estratégicos. Este programa se ejecutó anualmente y abarcó tanto capacitaciones obligatorias por normativas del sector turístico como talleres y entrenamientos vinculados con los compromisos asumidos por la empresa en calidad, seguridad y salud en el trabajo, responsabilidad social empresarial, así como en habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo y la gestión del tiempo. La implementación de ésta matriz de capacitación estructurada permitió identificar necesidades, programar sesiones y dar seguimiento al avance, lo cual tuvo un impacto positivo en TOUR IN PERU, evidenciado en una mayor eficiencia operativa y en el cumplimiento progresivo de tareas estratégicas clave. Este esfuerzo formativo no solo consolidó las capacidades del personal, sino que también fortaleció el alineamiento interno con el plan estratégico, contribuyendo al incremento gradual de los porcentajes de avance en la implementación de los objetivos institucionales durante el periodo analizado.

4.2.5. Evaluación Estratégica (2020-2023)

4.2.5.1. Logro de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

a. Resumen del Proceso de Planeación Estratégica implementado

En 2019, la empresa inició un proceso de planeación estratégica conteniendo sólo insumos básicos respecto a algunas áreas y procesos; en esa línea y con el fin de mejorar su competitividad en la industria turística, a lo largo de los años se establecieron diversas acciones que contribuyeron a lograr los objetivos estratégicos.

Tabla 12

Planeación Estratégica implementada en TOUR IN PERU - 2019-2023

Indicadores	Acciones desarrolladas	2019	2020	2021	2022	2023
1. Claridad en la Misión y Visión	Revisión y actualización la Filosofía Organizacional (misión y visión)	Si	Si	Si	Si	Si
2. Oportunidades y Amenazas	Revisión del FODA de TOUR IN PERU para generar estrategias	No	Si	Si	Si	Si
3. Objetivos Medibles	Revisión de los principales objetivos del Sistema Integrado de Gestión	Si	No	Si	Si	Si
4. Elección de Estrategias	Definición de estrategias basadas en información interna y externa	Si	Si	Si	Si	Si
5. Asignación Efectiva de Recursos	Desarrollo del Flujo de Caja Proyectado Anual (basado en históricos)	No	Si	Si	Si	Si
6. Cultura Organizacional Alineada	Ejecución de capacitaciones programadas: Cultura y estrategias de TIP	No	No	Si	Si	No
7. Seguimiento del Rendimiento	Seguimiento del registro y progreso de metas globales y por áreas	No	Si	Si	Si	Si
8. Participación de Empleados	Aplicación de incentivos en base al rendimiento individual y grupal	No	No	Si	Si	No
9. Logro de KPIs	Evaluación del rendimiento organizacional para ejecutar ajustes	No	No	Si	Si	Si
10. Adaptabilidad ante Cambios	Revisión externa (PESTEL) e interna (FODA y Ciclo de Vida de áreas)	No	Si	Si	Si	Si
11. Toma de Decisiones Correctivas	Desarrollo y actualización de planes y programas de trabajo	No	No	Si	Si	No
12. Análisis Post-implementación	Revisión por la Dirección para evaluar la eficacia de tareas del periodo	No	No	Si	Si	No

Nota. Esta tabla muestra las actividades estratégicas desarrolladas entre el 2019-2023.

A través de la planeación estratégica, en la empresa se implementó acciones estratégicas clave. Actualizaron la misión y visión, realizaron análisis FODA, y revisaron los objetivos del Sistema Integrado de Gestión. Se definieron estrategias basadas en datos internos y externos, y se desarrolló un flujo de caja proyectado. Las capacitaciones alinearon la cultura organizacional con las estrategias. Hicieron seguimiento de metas y aplicaron incentivos

por rendimiento, revisaron factores externos e internos, y actualizaron los planes de trabajo. Finalmente, realizaron un análisis post-implementación para evaluar la eficacia de las tareas.

b. Resumen del Impacto Logrado en la Competitividad Empresarial

Las acciones de planeación estratégica implementadas durante el periodo 2019-2023, han tenido impacto positivo en la competitividad de la empresa, lo que se resume en la tabla:

Tabla 13

Impacto en la Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU - 2019-2023

Indicadores	Logros (avances) en Competitividad	2019	2020	2021	2022	2023
13. Sistema de indicadores	Mejora en la implementación de indicadores clave de desempeño	No	Si	Si	Si	Si
14. Mejora continua	Sistema integrado de gestión con 4 Certificaciones Internacionales	0	1	4	4	4
15. Auditorias administrativas	Mejora en el desempeño de áreas administrativas	No	No	Si	Si	No
16. Innovación de servicios	Actualización de las Ficha Técnica de Itinerarios de servicios	No	Si	Si	Si	No
17. Trabajadores con experiencia	Mejora en la contratación de colaboradores experimentados	No	Si	Si	Si	No
18. Evaluación del desempeño	Mantenimiento en resultados de evaluación del desempeño 360º	No	Si	71%	69%	78%
19. Clima laboral	Mantenimiento del clima laboral en la organización	Si	71%	88%	69%	80%
20. Capacitación técnica y humana	Mejora en el control y cumplimiento de capacitaciones	Si	Si	27%	39%	28%
21. Satisfacción del cliente	Evidencia positiva en Satisfacción del Cliente - Net Promoter Score	No	No	75%	99%	76%
22. Comportamiento del mercado	Mejora en la gestión de la base de datos internos y del mercado	No	Si	Si	No	No
23. Actividades de Benchmarking	Mejora de la posición de TIP en el ranking de competidores	No	42%	59%	64%	64%
24. Base de datos de clientes	Sistematización y mejora de gestión de base de datos de clientes	No	Si	Si	Si	No

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la implementación de estrategias en TIP.

La implementación de las acciones estratégicas se reflejan en mejoras significativas en el desempeño de TOUR IN PERU. Es así que la empresa ha optimizado sus indicadores clave de desempeño, ha obtenido cuatro certificaciones internacionales y ha mejorado su desempeño administrativo. las actualizaciones de itinerarios y contratación de personal experimentado han elevado la satisfacción del cliente y han mantenido un buen clima laboral. Además, una mejor gestión de la base de datos y capacitaciones se reflejan en un mejor desempeño, en la satisfacción del cliente y mejora de su posición en el análisis del ranking de competidores.

4.2.5.2. Objetivos Estratégicos de Marketing

Luego de la evaluación de los avances y resultados obtenidos a partir de los objetivos, estrategias y tácticas establecidas en el plan estratégico 2020-2023, se presenta los hallazgos:

OM1 - Recuperación de ventas y desarrollo del turismo interno: el objetivo de recuperar los niveles de ventas del periodo 2016-2018 se vio condicionado por la lenta recuperación del turismo internacional tras la pandemia y por cambios en la demanda. A pesar de ello, la reactivación progresiva del mercado permitió alcanzar una recuperación parcial para 2023, con un crecimiento sostenido en el turismo interno gracias a la diversificación de productos y a estrategias de precios accesibles. Sin embargo, aún queda margen para mejorar la captación de los viajeros nacionales.

OM2 - Fortalecimiento del posicionamiento de marca: la implementación de certificaciones internacionales y sellos de calidad reforzó la credibilidad de la agencia tour operadora, TOUR IN PERU. Asimismo, la digitalización de procesos mediante herramientas como CRM, chatbots y plataformas de compra online mejoró la experiencia del cliente y optimizó la gestión operativa. No obstante, el alcance de las estrategias de fidelización aún presenta oportunidades de mejora, especialmente en la generación de recomendaciones y testimonios en redes sociales. Al no haberse trabajado con la colaboración de influencers y revistas digitales, no se ha logrado llegar a nuevos segmentos de mercado, y se ha tenido muy pocos resultados al respecto.

OM3 - Innovación y diferenciación de servicios: el rediseño de la oferta en función de tendencias emergentes como el turismo sostenible y experiencias inmersivas permitió captar la atención de nichos específicos. Sin embargo, la implementación de ofertas atractivas para turismo interno y receptivo tuvo variaciones en su efectividad según la coyuntura económica y social del país. Se identificó la necesidad de seguir ajustando la propuesta de valor para alinearse mejor con las expectativas de los viajeros actuales.

OM4 - Generación de confianza en la compra de servicios turísticos: las campañas de "Viajes Seguros con TOUR IN PERU" y la promoción de agencias certificadas contribuyeron a fortalecer la percepción de seguridad y confianza en la marca. La transparencia en la comunicación y la validación de estándares de calidad fueron factores clave para atraer clientes. Sin embargo, el desafío sigue siendo contrarrestar la competencia de operadores informales y educar al consumidor sobre la importancia de contratar servicios acreditados.

Recomendaciones: a continuación se presentan los lineamientos que servirán de base para el nuevo Plan Estratégico, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la tour operadora TOUR IN PERU en un mercado turístico cada vez más dinámico y exigente.

Diversificación del mercado receptivo: desarrollar estrategias más focalizadas para captar turistas internacionales en función de sus intereses y comportamientos post-pandemia.

Optimización del ecosistema digital: ampliar la personalización en el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la conversión de clientes potenciales.

Fortalecimiento de la fidelización: impulsar incentivos y programas de lealtad para fomentar la recomendación de clientes satisfechos.

Estrategias de diferenciación: seguir innovando en la oferta de experiencias turísticas que reflejen tendencias globales y locales.

Mayor énfasis en la confianza del consumidor: implementar campañas educativas que resalten el valor de la formalidad y calidad en el servicio turístico.

4.2.5.3. Objetivos Estratégicos de Ventas

Luego de realizar la evaluación del desempeño de los objetivos, estrategias y tácticas de ventas establecidas en el plan estratégico 2020-2023. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Figura 16

Evaluación de Objetivos, Estrategias, Tácticas de Ventas

EJERCICIO DE CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE VENTAS					PROYECCIÓN de METAS ANUALES			
Valores expresados en:	Número de Paquetes	Un Paquete esta conformado por 2.56 Pax		Intención de viaje Mercado	2021	2022	2023	
Objetivo 1: OM2: Recuperar los niveles de ventas promedio del periodo 2016-2018 para el 2023 en los mercados de turismo receptivo.								
Estrategia A: Penetración en los mercados tradicionales								
Táctica #1 Recuperación de la participación de mercado en los mercados tradicionales: ARG y EEUU fortaleciendo el canal directo digital e innovando en la oferta.								
Objetivo de ventas:	OV1:	Captar	133	PQs	Argentinos	60%	86%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos Amigos (29%), Parejas (23%) y Familias (7%).					80	114	133
	OV2:	Captar	123	PQs	EEUU	70%	86%	100%
para fines del 2023 de: segmentos amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					86	106	123	
Estrategia B: Desarrollo de nuevos mercados de turismo receptivo								
Táctica #1 Exploración de mercados emergentes: México, Chile y España.								
Objetivo de ventas:	OV3:	Captar	59	PQs	Español	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					35	39	59
	OV4:	Captar	46	PQs	Mexicano	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					28	30	46
	OV5:	Captar	42	PQs	Chileno	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%)					25	28	42
OV6:	Captar	19	PQs	Canada	60%	86%	100%	
para fines del 2023 de segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					11	16	19	
Táctica #2 Fortalecimiento del mercado de Costa Rica a través del canal indirecto offline (Cuenta).								
Objetivo de Ventas:	OV7:	Captar	9	PQs	Costa Rica	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de segmentos: canal indirecto de Costa Rica.					5	6	9
Táctica #3 Presencia en los mercados de países restantes según nuestro historial de ventas								
Objetivo de Ventas:	OV8:	Captar	155	PQs	Otros países	60%	66%	100%
	para fines del 2023 de: segmentos: amigos (29%), parejas (23%) y familias (7%).					93	102	155
Objetivo 2: OM3: Desarrollar el Mercado Interno para el periodo 2020-2021; así como mejorarlos de cara al 2023 y en adelante.								
Estrategia C: Desarrollo de nuevo mercado: Turismo Interno								
Táctica #1 Aprovechar el porcentaje de tráfico de usuarios nacionales en los sitios web (40%) para generar mas leads.								
Objetivo de ventas:	OV9:	Captar	120	PQs	Lima	60%	70%	100%
	Captar 117 paquetes nacionales para fines del 2023, 80% limeños.					72	84	120
	OV10:	Captar	60	PQs	Resto del país	30%	60%	100%
Captar 117 paquetes nacionales para fines del 2023, 20% del resto del Perú.					18	36	60	

Nota. Adaptado del Plan Estratégico de TIP (2020-2023).

OM2 - Recuperación de ventas en mercados de turismo receptivo: la recuperación del mercado turístico internacional avanzó de manera progresiva, aunque con variaciones según el país de origen. Se logró fortalecer la presencia en mercados tradicionales como Argentina y EE.UU., alcanzando parcialmente los objetivos de ventas proyectados para 2023. Sin embargo, la competencia y la evolución de las tendencias de viaje exigieron una mayor personalización en la oferta para captar nuevos segmentos.

Estrategia A - Penetración en los mercados tradicionales: el refuerzo del canal digital y la innovación en la oferta permitieron recuperar parte del mercado en Argentina y EE.UU. Sin embargo, los cambios en las preferencias de los viajeros post-pandemia y la competencia con otros destinos dificultaron la expansión más allá de los niveles previos a 2018.

Estrategia B - Desarrollo de nuevos mercados de turismo receptivo: la exploración de mercados emergentes como México, España, Chile y Canadá generó resultados mixtos. Si bien se logró una presencia inicial en estos países, las tasas de conversión no alcanzaron las expectativas en algunos casos. La estrategia de canal indirecto en Costa Rica mostró un desempeño positivo, aunque aún requiere optimización para consolidar su impacto.

OM3 - Desarrollo del mercado interno: el mercado nacional presentó un crecimiento significativo, impulsado por la captación de tráfico digital y estrategias de venta enfocadas en Lima. La expansión hacia otras regiones del país tuvo un progreso más lento, indicando la necesidad de fortalecer la segmentación y las ofertas personalizadas para viajeros peruanos.

Recomendaciones: estos lineamientos servirán de base para el nuevo Plan Estratégico, asegurando una mayor competitividad y sostenibilidad de TOUR IN PERU en el sector turístico.

1. **Optimización de estrategias digitales:** mejorar la segmentación y personalización en canales digitales para aumentar la conversión en mercados clave.
2. **Diversificación de la oferta receptiva:** adaptar los paquetes turísticos a las nuevas tendencias de viaje, con énfasis en experiencias inmersivas y sostenibles.

3. **Consolidación en mercados emergentes:** ajustar la estrategia de ventas en México, España y Chile para incrementar la conversión.

4. **Expansión del mercado interno:** ampliar la presencia en regiones fuera de Lima mediante campañas dirigidas y alianzas estratégicas.

4.2.5.4. Gestión Operativa e Innovación en Servicios

El plan resalta mejoras en los procesos internos, evidenciadas a través de la optimización de procedimientos y la incorporación de innovaciones en la oferta de servicios turísticos. La estructura operativa, que incluye tanto personal de planta como freelance (guías, cocineros, porteadores), ha contribuido a la eficiencia y calidad en la ejecución de los tours. La eficiencia operativa y la innovación en servicios son factores clave para la competitividad. La implementación de procesos optimizados y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado permiten a la empresa ofrecer experiencias diferenciadas. Se sugiere continuar invirtiendo en la mejora continua de estos procesos y en la capacitación del personal para mantener el nivel de excelencia operativa.

4.2.5.5. Sistemas de Control y Seguimiento

Los mecanismos de control, basados en indicadores y KPIs, permitieron un seguimiento parcial del rendimiento; la retroalimentación en tiempo real y la capacidad para ajustar desviaciones no alcanzaron el nivel óptimo, lo que limita la efectividad de las decisiones correctivas.

4.2.5.6. Resultados Clave:

Los resultados del plan evidencian avances en la recuperación del sector turístico, la consolidación del posicionamiento de la marca y el crecimiento en la captación de clientes, lo que se refleja en la evolución de los indicadores de ventas y en el aumento de la presencia en canales digitales. Al mismo tiempo, el análisis post-implementación ha identificado brechas en la coordinación interna, en el uso óptimo de herramientas tecnológicas y en la integración de los resultados evaluativos.

La evaluación ha permitido a TOUR IN PERU confirmar que las estrategias implementadas han tenido un impacto positivo en la competitividad y el crecimiento, pero también ha señalado áreas de mejora. Estos aprendizajes son esenciales para el diseño del nuevo plan estratégico, pues indican la necesidad de reforzar la comunicación interna, mejorar la coordinación entre departamentos y actualizar continuamente las tecnologías utilizadas. La adaptabilidad del plan evaluado es un activo que, si se perfecciona, podrá potenciar la resiliencia y el rendimiento futuro.

4.2.5.7. Adaptabilidad ante Cambios y Toma de Decisiones Correctivas

La empresa demostró una buena capacidad para adaptarse a la crisis sanitaria, implementando medidas digitales rápidamente. No obstante, la falta de una estrategia proactiva para diversificar mercados limitó la resiliencia frente a otras variables externas. Por otro lado, la reacción ante desviaciones se caracterizó por ser mayormente reactiva. Si bien se implementaron acciones correctivas, la demora en su ejecución afectó la oportunidad de capitalizar ventajas competitivas en momentos críticos.

4.2.5.8. Lecciones Aprendidas y Análisis Post-implementación

Aprendizajes y Áreas de Mejora: El proceso de evaluación ha permitido identificar brechas estratégicas, especialmente en cuanto a la actualización de procesos tecnológicos y la coordinación entre departamentos. La capacidad de adaptación ante cambios en el entorno se reconoce como un área que debe fortalecerse para responder de manera más ágil a futuros desafíos. La retroalimentación de los KPIs sugiere que, si bien la empresa ha sido resiliente, es crucial profundizar en los mecanismos de seguimiento y en la participación de todos los niveles para cerrar las brechas identificadas.

Se realizó un proceso de revisión y aprendizaje, aunque se identificaron oportunidades para fortalecer este análisis y asegurar que las lecciones aprendidas se integren de forma sistemática en el nuevo plan estratégico.

4.2.6. Conclusión y Propuesta de Lineamientos para el Plan Estratégico 2024-2028

4.2.6.1. Conclusión

La revisión integral del Plan Estratégico de TOUR IN PERU (2020-2023) evidencia que la empresa ha consolidado una base organizacional resiliente y competitiva a través de una formulación coherente, una implementación sistemática y un proceso de evaluación continuo, fundamentados en el modelo de Fred David. En esa línea, la definición clara de misión y visión, junto con una eficaz asignación de recursos, el uso de tecnologías digitales y la aplicación de indicadores de desempeño, han permitido a la empresa enfrentar los desafíos del entorno post pandemia y mejorar su posicionamiento en el mercado turístico. Sin embargo, también se han identificado áreas de oportunidad en la coordinación entre responsables de áreas y procesos, en la actualización tecnológica y en la diversificación de la oferta para mercados emergentes, lo que señala la necesidad de renovar y fortalecer el enfoque estratégico de cara al futuro.

4.2.6.2. Propuesta de Lineamientos Estratégicos para el Plan 2024-2028

Con miras a consolidar el crecimiento sostenible, la innovación y la competitividad de TOUR IN PERU en un entorno BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), se presenta la Propuesta de Lineamientos Estratégicos para el nuevo Plan Estratégico 2024–2028, incluyendo medidas adicionales factibles que fortalecen y dinamizan su crecimiento:

a. Fortalecimiento de la Identidad Estratégica:

- Consolidar y difundir de manera interna y externa la misión y visión, garantizando que los valores de excelencia, sostenibilidad y responsabilidad social se vean reflejados en todas las áreas y sean el eje central en la toma de decisiones.

- Asegurar que la cultura organizacional siga siendo el pilar que inspire el compromiso y la orientación hacia objetivos de largo plazo, reforzando los elementos que han permitido la resiliencia en el periodo 2020-2023.

b. Innovación y Diversificación de la Oferta Turística:

- Desarrollar nuevos productos y servicios que respondan a las tendencias del turismo

actual, como experiencias personalizadas, turismo sostenible, vivencial y gastronómico, orientadas tanto a mercados tradicionales como emergentes.

- Revisar y actualizar continuamente el portafolio de servicios, aprovechando feedback de clientes y estudios de mercado para impulsar propuestas diferenciadas que permitan captar nuevos segmentos y fidelizar a los existentes.

c. Transformación Digital y Optimización Tecnológica:

- Intensificar la digitalización de procesos y la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas (CRM, análisis de datos, chatbots y plataformas de e-commerce) para mejorar la experiencia del cliente y agilizar la gestión operativa.

- Fortalecer la presencia en medios digitales, diversificando los canales de venta y utilizando estrategias de marketing de contenidos y redes sociales que potencien la imagen de la marca a nivel internacional.

d. Gestión del Capital Humano y Desarrollo del Talento:

- Impulsar programas de capacitación continua que fortalezcan competencias técnicas y habilidades blandas, asegurando que el personal se mantenga actualizado ante los retos tecnológicos y del mercado.

- Fomentar una cultura de liderazgo participativo y trabajo en equipo, que garantice una mayor integración y cohesión entre las áreas, mejorando la ejecución de los planes y facilitando la adaptabilidad ante cambios internos y externos.

e. Mejora de la Coordinación y Comunicación Interna:

- Establecer mecanismos sólidos de comunicación entre los responsables de áreas o procesos que permitan una retroalimentación continua y la integración de las evaluaciones de desempeño, facilitando la toma de decisiones y la rápida adaptación a imprevistos.

- Implementar un sistema de gestión del conocimiento que promueva el intercambio de mejores prácticas y el aprendizaje organizacional continuo.

f. Alianzas Estratégicas y Sinergias Externas:

- Consolidar y ampliar alianzas estratégicas con proveedores, comunidades locales, organismos gubernamentales y socios internacionales que fortalezcan la cadena de valor y permitan compartir riesgos e innovar en la oferta de servicios.

- Participar en foros y redes del sector para intercambiar experiencias y adoptar estándares que incrementen el posicionamiento competitivo de la empresa.

g. Adaptabilidad y Resiliencia Operativa:

- Desarrollar planes de contingencia que anticipen escenarios adversos (cambios en el entorno económico, político o social) y establezcan protocolos flexibles para asegurar la continuidad operacional.

- Evaluar y ajustar periódicamente las estrategias y tácticas en función de los cambios en el entorno, mediante la integración de indicadores de desempeño y análisis de tendencias que permitan una respuesta ágil y eficaz.

h. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- Reforzar el compromiso con la sostenibilidad mediante proyectos ecológicos, iniciativas de turismo responsable y campañas de concienciación, que fortalezcan la imagen de la empresa y aporten un valor añadido a la experiencia del cliente.

- Mantener y ampliar los procesos de certificación, demostrando el cumplimiento de altos estándares de calidad y responsabilidad, lo que a su vez, promueve la competitividad en un entorno exigente.

Estos lineamientos buscan tanto dar continuidad a los logros alcanzados en el periodo 2020-2023, como también potenciar la capacidad de TOUR IN PERU para enfrentar un entorno turístico cada vez más dinámico y exigente, procurando un crecimiento sostenible y un impacto positivo a largo plazo.

5. V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

5.1.1. Análisis de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

Quero (2010) destaca la importancia de la confiabilidad y validez en las mediciones, especialmente en las ciencias sociales y del comportamiento, donde se consideran fundamentales para la "solidez psicométrica" de los instrumentos. Así también, el coeficiente Alfa de Cronbach, que oscila entre 0 y 1, mide la consistencia interna, con un valor mínimo aceptable de 0.70 según Hernández et al, (2014, pp. 208-295). Por otro lado, la consistencia del instrumento, que incorpora escalas polinómicas, fue analizada empleando estadísticas adecuadas para los datos recolectados.

Tabla 14

Escala de fiabilidad de Alfa de Cronbach

	Rango	Magnitud
Coefficiente alfa entre	0.90 y 0.95	Excelente
Coefficiente alfa entre	0.80 y 0.89	Bueno
Coefficiente alfa entre	0.70 y 0.79	Aceptable
Coefficiente alfa entre	0.60 y 0.69	Cuestionable
Coefficiente alfa entre	0.50 y 0.59	Inaceptable

Nota. Esta tabla muestra la escala de fiabilidad adaptada de Frias-Navarro, D. (2022, p. 11).

Interpretación: El alfa de Cronbach se utilizó como una medida de confiabilidad del instrumento psicométrico para la escala de Likert.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Crombach

K = Número de Items

V_i = Varianza de cada Item

V_t = Varianza del total

Validez de los Resultados de Fiabilidad

Fiabilidad de Variables Planeación Estratégica y Competitividad Empresarial:

Tabla 15

Coefficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de las variables (PE) y (CE)

Variables	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
V1 - Planeación Estratégica	0.909	12
V2 - Competitividad Empresarial	0.921	12

Nota. Esta tabla muestra el resultado de confiabilidad de los instrumentos.

Interpretación: Después de obtener los resultados, se evidencia que ambas variables están dentro del rango de confiabilidad de Excelente o de Muy Alta confiabilidad.

Variable Planeación Estratégica: en la tabla se identifica el resultado del coeficiente del Alfa de Cronbach confiable con un 0.909 para la variable de estudio Planeación Estratégica, la cual está compuesta por 12 elementos; en ese sentido, de acuerdo a los rangos establecidos en la tabla de Escala de Cronbach, ésta se identifica como de excelente confiabilidad.

Variable Competitividad Empresarial: en la misma tabla se identifica el resultado del coeficiente del Alfa de Cronbach confiable con un 0.921 para la variable de estudio Competitividad Empresarial, la cual también está compuesta por 12 elementos; en ese sentido, de acuerdo a los rangos mencionados en la tabla de Escala de Cronbach, mencionada en párrafos anteriores, ésta se identifica como de excelente confiabilidad.

Fiabilidad de las Dimensiones de la variable (PE):

Tabla 16

Coefficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de la (PE) y sus dimensiones

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
V1 - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	0.909	12
D1 - Formulación Estratégica	0.706	4
D2 - Implementación Estratégica	0.849	4
D3 - Evaluación Estratégica	0.743	4

Nota. Esta tabla muestra el resultado de confiabilidad del instrumento por dimensiones.

Interpretación: al realizarse la evaluación de esta variable de forma separada, por dimensiones, se concluye que el nivel de confiabilidad promedio de la misma es aceptable. Lo mencionado se corrobora con el resultado del Alfa de Cronbach de la dimensión de estudio Formulación Estratégica de 0.706 por lo que se concluye que el nivel de confianza de los 4 ítems es aceptable. Así mismo, el resultado de la dimensión de estudio Implementación Estratégica es 0.849 por lo que se concluye que el nivel de confianza de los 4 ítems es bueno. Finalmente, el resultado de la dimensión de estudio Evaluación Estratégica es 0.743 por lo que se concluye que el nivel de confianza de los 4 ítems es aceptable.

Fiabilidad de Dimensiones de la variable (CE):

Tabla 17

Coefficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) de la (CE) y sus dimensiones

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
V2 - COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	0.921	12
D4 - Gestión de Mejora Continua	0.779	4
D5 - Gestión del Capital Humano	0.825	4
D6 - Gestión del Mercado y Cliente	0.826	4

Nota. Esta tabla muestra el resultado de confiabilidad del instrumento por dimensiones.

Interpretación: Al evaluar esta variable de forma separada, por sus dimensiones, se concluye que el nivel promedio de confiabilidad es bueno. Esto se confirma con el Alfa de Cronbach obtenido para la dimensión "Gestión Mejora Continua" de 0.779, indicando que el nivel de confiabilidad de sus 4 ítems es aceptable. De igual manera, la dimensión "Gestión del Capital Humano" presenta un resultado de 0.825, reflejando que el nivel de confiabilidad de sus 4 ítems es bueno. Por último, la dimensión "Gestión del Mercado y Cliente" muestra un Alfa de Cronbach de 0.826, por ello se concluye que el nivel de confianza de sus 4 ítems es bueno.

5.1.2. Baremación

El baremo es una herramienta que optimiza y facilita la interpretación de resultados mediante una escala de criterios. Su construcción implica crear una escala de puntuaciones y asignarles valores según criterios y objetivos específicos. En éste estudio, se usaron baremos con puntajes equidistantes para evaluar las variables y dimensiones de estudio, clasificándolos en rangos bajo, medio y alto. Montañez y Palma (2023) indican que no hay un único enfoque para elaborar baremos; los investigadores pueden adaptarlos a las necesidades del estudio.

Baremación de la Variable (1) Planeación Estratégica

Tabla 18

Rangos de baremación de la Variable (1) Planeación Estratégica

Variable	Nivel	Rango	Cant	Porcent	Descripción por nivel
V1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Bajo	12 - 27	1	1.6%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada planeación estratégica.
	Medio	28 - 43	9	14.5%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente su planeación estratégica.
	Alto	44 - 60	52	83.9%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su planeación estratégica.

Nota. Esta tabla muestra los rangos de baremación de la variable planeación estratégica.

Descripción de los niveles de baremación de la variable (PE): Mediante la baremación de los resultados obtenidos en las encuestas se determinaron los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos para la variable V1 PE, los que se describen a continuación: El nivel bajo está considerado dentro del rango (12-27), lo que indica que la empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada PE. El nivel medio está considerado dentro del rango (28-43), lo que indica que la empresa TIP ha desarrollado medianamente su PE. El nivel alto está considerado dentro del rango (44-60), lo que indica que la empresa TIP ha logrado un nivel alto en su PE.

Interpretación de los resultados de baremación de la Variable (PE): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 83.9% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su Planeación Estratégica. En contraste, el 14.5% indicó que la Planeación Estratégica en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 1.6% indicó que la Planeación Estratégica en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Baremación de las Dimensiones (1, 2, 3) de la Planeación Estratégica

Tabla 19

Rangos de baremación de las Dimensiones (1, 2, 3) de la (PE)

Dimensión	Nivel	Rango	Cant	Porcent	Descripción por nivel
D1: Formulación Estratégica	Bajo	4 - 8	1	1.6%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada formulación estratégica.
	Medio	9 - 14	12	19.4%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente su formulación estratégica.
	Alto	15 - 20	49	79.0%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su formulación estratégica.
D2: Implementación Estratégica	Bajo	4 - 8	1	1.6%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada implementación estratégica.
	Medio	9 - 14	9	14.5%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente su implementación estratégica.
	Alto	15 - 20	52	83.9%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su implementación estratégica.
D3: Evaluación Estratégica	Bajo	4 - 8	2	3.2%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar un adecuado proceso de evaluación estratégica.
	Medio	9 - 14	7	11.3%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente su evaluación estratégica.
	Alto	15 - 20	53	85.5%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su evaluación estratégica.

Nota. Esta tabla muestra los rangos de baremación por dimensiones de la PE.

Descripción de los niveles de baremación de las dimensiones (1, 2, 3): Mediante la baremación de los resultados obtenidos en las encuestas, se determinaron también los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos para las dimensiones: D1 Formulación Estratégica, D2 Ejecución Estratégica y D3 Evaluación Estratégica; los que se describen a continuación: El nivel bajo está considerado dentro del rango (4-8), indicando que la empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada formulación, ejecución o evaluación estratégica. El nivel medio está considerado dentro del rango (9-14), indicando que la empresa TIP ha desarrollado

medianamente su formulación, ejecución y evaluación estratégica. El nivel alto está considerado dentro del rango (15-20), indicando que la empresa TIP ha logrado un nivel alto en su formulación, ejecución y evaluación estratégica.

Interpretación de los resultados de baremación de las dimensiones (1, 2, 3):

Formulación Estratégica (FE): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 79.0% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su FE. En contraste, el 19.4% indicó que la FE en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 1.6% indicó que la FE en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Implementación Estratégica (IE): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 83.9% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su IE. En contraste, el 14.5% indicó que la IE en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 1.6% indicó que la IE en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Evaluación Estratégico (EE): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 85.5% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su EE. En contraste, el 11.3% indicó que el EE en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 3.2% indicó que el EE en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Baremación de la variable (2) Competitividad Empresarial

Tabla 20

Rangos de baremación de la Variable (2) Competitividad Empresarial

Variable	Nivel	Rango	Cant	Porcent	Descripción por nivel
V2: COMPETITIVIDA D EMPRESARIAL	Bajo	12 27	2	3.2%	La empresa TIP aún no ha logrado la competitividad empresarial.
	Medio	28 43	13	21.0%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente su competitividad empresarial.
	Alto	44 60	47	75.8%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto de competitividad empresarial.

Nota. Esta tabla muestra los rangos de baremación de la variable competitividad empresarial.

Descripción de los niveles de baremación de la variable (CE): Mediante la baremación de los resultados obtenidos en las encuestas se determinaron los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos para la variable V2 CE, los que se describen a continuación: El nivel bajo está considerado dentro del rango (12-27), lo que indica que la empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada CE. El nivel medio está considerado dentro del rango (28-43), lo que indica que la empresa TIP ha desarrollado medianamente su CE. El nivel alto está considerado dentro del rango (44-60), lo que indica que la empresa TIP ha logrado un nivel alto en su CE.

Interpretación de los resultados de baremación de la Variable (CE): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 75.8% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su CE. Le sigue el 21.0% indicó que la CE en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 3.2% indicó que la CE en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Baremación de las Dimensiones (4, 5, 6) de la Competitividad Empresarial

Tabla 21

Rangos de baremación de las Dimensiones (4, 5, 6) de la (CE)

Dimensión	Nivel	Rango	Cant	Porcent	Descripción por nivel
D4: Gestión de la Mejora Continua	Bajo	4 - 8	3	4.8%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una gestión eficaz de la mejora continua.
	Medio	9 - 14	12	19.4%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente una gestión eficaz de la mejora continua.
	Alto	15 - 20	47	75.8%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su gestión de la mejora continua.
D5: Gestión del Capital Humano	Bajo	4 - 8	3	4.8%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una gestión eficaz del capital humano.
	Medio	9 - 14	18	29.0%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente una gestión eficaz del capital humano.
	Alto	15 - 20	41	66.1%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en su gestión del capital humano.
D6: Gestión del Mercado y Cliente	Bajo	4 - 8	1	1.6%	La empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una gestión eficaz de su mercado y cliente.
	Medio	9 - 14	17	27.4%	La empresa TIP ha desarrollado medianamente una gestión eficaz de su mercado y cliente.
	Alto	15 - 20	44	71.0%	La empresa TIP ha logrado un nivel alto en la gestión de su mercado y cliente.

Nota. Esta tabla muestra los rangos de baremación por dimensiones de la CE.

Descripción de los niveles de baremación de las dimensiones (4, 5, 6): Mediante la baremación de los resultados obtenidos en las encuestas, se determinaron también los tres niveles con sus rangos mínimos y máximos para las dimensiones: D4 Gestión de Mejora Continua, D5 Gestión del Capital Humano y D6 Gestión del Mercado y Cliente; los que se describen a continuación: El nivel bajo está considerado dentro del rango (4-8), lo que indica que la empresa TIP aún no ha logrado desarrollar una adecuada gestión de la mejora continua,

del capital humano, ni del mercado y cliente. El nivel medio está considerado dentro del rango (9-14), lo que indica que la empresa TIP ha desarrollado medianamente su gestión de la mejora continua, del capital humano, y del mercado y cliente. El nivel alto está considerado dentro del rango (15-20), lo que indica que la empresa TIP ha logrado un nivel alto en su gestión de la mejora continua, del capital humano, y del mercado cliente.

Interpretación de los resultados de baremación de las dimensiones (4, 5, 6):

Gestión de Mejora de Continua (GMC): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 75.8% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su GMC. Le sigue el 19.4% indicó que la GMC en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 4.8% indicó que la GMC en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

Gestión del Capital Humano (GCH): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 66.1% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su GCH. Le sigue el 29.0% indicó que la GCH en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 4.8% indicó que la GCH en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

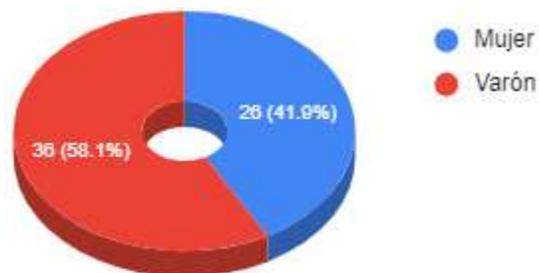
Gestión del Mercado y Cliente (GMyC): De los 62 encuestados, los resultados de baremación arrojaron que el 71.0% indicó que en la empresa TIP se ha logrado un nivel alto de desarrollo respecto a su GMyC. Le sigue el 27.4% que indicó que la GMyC en la empresa TIP se ha desarrollado medianamente, y sólo el 1.6% indicó que la GMyC en TIP aún no ha logrado desarrollarse adecuadamente.

5.2. Características Sociodemográficas de los Participantes del Estudio

La encuesta proporciona información sobre generalidades y resultados por variables y dimensiones, basada en una muestra de 62 participantes, integrantes de diversos grupos de interés de la operadora de turismo TOUR IN PERU.

Figura 17

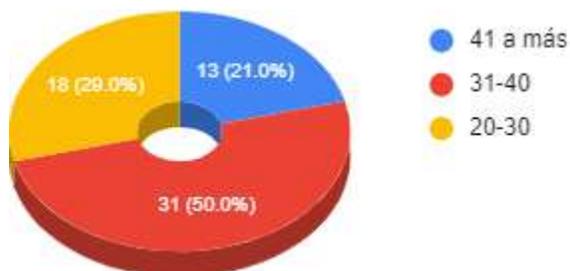
Distribución de género de los trabajadores de la Empresa TOUR IN PERU



Interpretación: De los 62 encuestados, el 58.1% se identificó como varón y el 41.9% como mujer. No se registraron respuestas para la opción "otros".

Figura 18

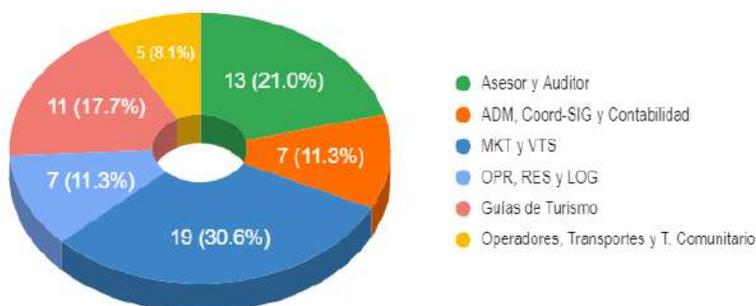
Distribución del rango de Edad de los trabajadores de la Empresa TOUR IN PERU



Interpretación: Se identifica que de los 62 encuestados, el 50.0% indicó pertenecer al rango de edad de 31 a 40 años. Le sigue el 29.0% que indicó pertenecer al rango de 20 a 30 años. Finalmente, le sigue el 21.0% que indicó pertenecer al rango de 41 años a más.

Figura 19

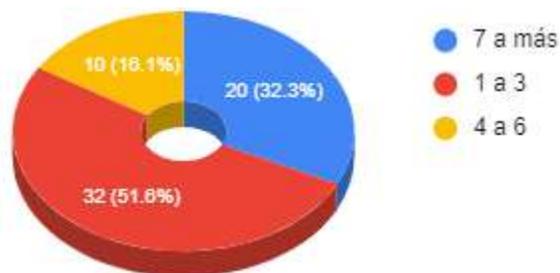
Participantes del estudio por grupos de interés de TOUR IN PERU



Interpretación: Se identifica que de los 62 participantes en éste estudio, de diversos grupos de interés de TOUR IN PERU, el 30.6% (19 personas) pertenece al área de Marketing y Ventas (MKT y VTS). El 21.0% (13 personas) son Asesores y Auditores. El área de Guías de Turismo cuenta con un 17.7% (11 personas). Tanto el área de Administración, Coordinación de SIG y Contabilidad (ADM, Coord. SIG y Contab.), como el de Operadores, Transporte y TRC tienen cada uno el 11.3% (7 personas por área). Finalmente, el área de Operaciones, Reservas y Logística (OPR, RES y LOG) incluye al 8.1% (5 personas) de los encuestados.

Figura 20

Recuento de Años de Trabajo



Interpretación: Se identifica que de los 62 encuestados, el 51.6% indicó tener entre 1 y 3 años de relación laboral con la empresa. Le sigue el 32.3% que indicó tener entre 7 y más años de relación laboral. Finalmente, le sigue el 16.1% que indicó tener entre 4 y 6 años de relación laboral con la empresa.

5.3. Análisis e interpretación de la Planeación Estratégica de TOUR IN PERU

A continuación se presenta el análisis descriptivo desarrollado con la finalidad de conocer la situación real de la empresa TOUR IN PERU, tal como se presentan los resultados:

5.3.1. Análisis Descriptivo de la Variable Planeación Estratégica

Tabla 22

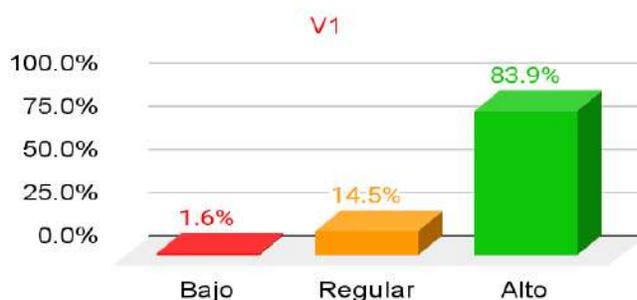
Resultados de la Percepción de la Planeación Estratégica de TIP

Planeación Estratégica - V1	f	%
Bajo	1	1.6%
Regular	9	14.5%
Alto	52	83.9%
TOTAL	62	100.0%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la percepción de la Planeación Estratégica en TIP.

Figura 21

Resultados de la Percepción de la Planeación Estratégica de TIP



Nota. Esta figura muestra los resultados de la percepción de la Planeación Estratégica en TIP.

Análisis Descriptivo de la Planeación Estratégica: de acuerdo con los datos, del total de 62 encuestados (integrantes de diversos grupos de interés de TOUR IN PERU), el 83.9% (52) considera que la planeación estratégica en la organización es alta, el 14.5% (9) la califica como regular y solo un 1.6% (1) la percibe como baja. Este panorama evidencia que, en términos generales, la formulación, implementación y evaluación de las estrategias de TOUR IN

PERU gozan de una percepción favorable entre los participantes. Así mismo, la literatura académica destaca que la planeación estratégica es un proceso importante en las organizaciones, a través del cual se trazan los objetivos y planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas a largo plazo (Chiavenato y Sapiro, 2017). Otro estudio destaca que la Planeación Estratégica tiene una influencia directa en la competitividad de los hoteles (Guzman et al., 2020).

Interpretación: la clara tendencia de la percepción por parte de los grupos de interés de la empresa, hacia la valoración “alta” responde a que ésta ha logrado un gran avance respecto a sus procesos de Planeación Estratégica a lo largo de los años 2019-2023, los mismos que se alinean con el modelo de David et al., (2023), integrando de forma coherente el planteamiento de sus estrategias, la ejecución de sus planes y la retroalimentación de resultados; así, desde la perspectiva interna, se destaca que la cultura de la organización respalda el logro de los objetivos y la mejora continua. No obstante, el porcentaje de percepción que ubica al proceso de Planeación Estratégica en “regular” o “baja” revela la importancia de seguir fortaleciendo la comunicación interna, la participación activa de los colaboradores en todas las fases del proceso y la evaluación permanente de los avances; ésto también se corrobora con los resultados intermedios en el avance de los procesos de implementación estratégica y evaluación de resultados.

5.3.2. Análisis Descriptivo de la Dimensión Formulación Estratégica

Tabla 23

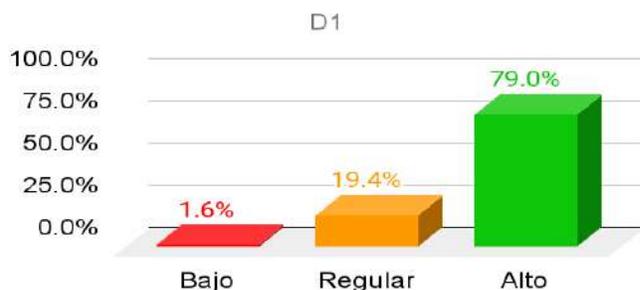
Resultados de la Percepción de la Formulación Estratégica de TIP

Formulación Estratégica	f	%
Bajo	1	1.6%
Regular	12	19.4%
Alto	49	79.0%
TOTAL	62	100.0%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la percepción de la Formulación Estratégica en TIP.

Figura 22

Resultados de la Percepción de la Formulación Estratégica de TIP



Nota. Esta figura muestra los resultados de la percepción de la Planeación Estratégica en TIP.

Análisis Descriptivo de la Formulación Estratégica: de un total de 62 participantes, el 79.0% (49) percibe un nivel alto de Formulación Estratégica, el 19.4% (12) la califica como regular y el 1.6% (1) la considera baja. En ese sentido, de los datos obtenidos en la encuesta aplicada, se identifica que los puntajes elevados tienen que ver con que la mayoría de los colaboradores reconoce la influencia de la misión y visión en su trabajo diario, y con la comprensión de que su contribución activa para identificar oportunidades de mejora y ajustes en las estrategias y objetivos de TOUR IN PERU es muy importante.

Interpretación: el 79.0% que califica como “alto” sugiere que, en TOUR IN PERU, los lineamientos estratégicos (misión, visión y objetivos) están bien comunicados y son comprendidos por la mayor parte del equipo. Desde la perspectiva de David et al., (2023), la formulación estratégica implica analizar tanto el entorno externo (oportunidades y amenazas) como las fortalezas y debilidades internas, para establecer metas coherentes con la misión organizacional. Así también, dada la revisión de la información en la empresa, se confirma que los colaboradores han interiorizado la misión y visión, lo cual se traduce en acciones diarias orientadas al logro de los objetivos; así también, es de notar que la empresa muestra un gran porcentaje de avance respecto a los resultados de su proceso de formulación estratégica. Sin embargo, el 20.9% (regular y bajo) revela que aún queda margen para mejorar la comunicación interna y la participación de parte de algunos grupos de interés en la definición y ajustes de las

metas, objetivos y estrategias de la empresa, promoviendo así una mayor cohesión y un mejor aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

5.3.3. Análisis Descriptivo de la Dimensión Implementación Estratégica

Tabla 23

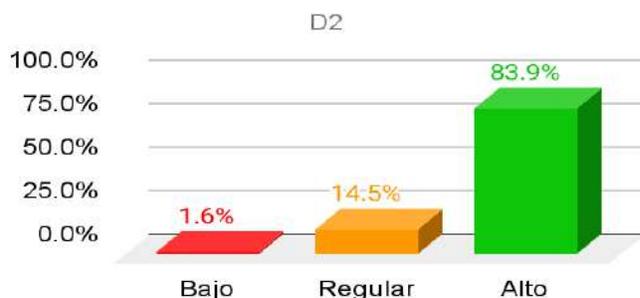
Resultados de la Percepción de la Implementación Estratégica de TIP

Implementación Estratégica	f	%
Bajo	1	1.6%
Regular	9	14.5%
Alto	52	83.9%
TOTAL	62	100.0%

Nota. La tabla muestra resultados de la percepción de la Implementación Estratégica en TIP.

Figura 14

Resultados de la Percepción de la Implementación Estratégica de TIP



Nota. La figura muestra resultados de la percepción de la Implementación Estratégica en TIP.

Análisis Descriptivo de la Implementación Estratégica: del total de 62 participantes, con relación a la Implementación Estratégica, el 83.9% (52) la valoran como alta, 14.5% (9) la ubican en regular y 1.6%(1) la considera baja. Estos resultados muestran que la mayoría de los colaboradores percibe una distribución efectiva de recursos, una cultura organizacional alineada, un seguimiento constante del rendimiento y una participación activa de los empleados en la ejecución de los planes.

Interpretación: el 83.9% que califica la Implementación Estratégica como “alta” concuerda con la propuesta de David et al., (2023), quienes enfatizan que, tras la formulación,

las organizaciones deben asignar recursos de forma adecuada y fomentar una cultura que respalde las estrategias definidas. En tal sentido, el alto porcentaje de los diversos grupos de interés de TOUR IN PERU indica que en la empresa se han desarrollado mecanismos de comunicación interna y coordinación (como reuniones de trabajo y de retroalimentación) entre las áreas con el fin de enfocarse en el cumplimiento de las estrategias. En esa línea, dada la revisión de la realidad de la empresa, se observa que la asignación de presupuestos para los proyectos como el de la implementación de su Sistema Integrado de Gestión, la implementación de su sistema de reservas, las asesorías y capacitaciones para su personal con el fin de implementar su Plan Estratégico (con enfoque en marketing y ventas), se han gestionado de manera óptima en la empresa. Sin embargo, el 16.1% restante (regular y bajo) indica que existen grupos de interés que podrían no sentirse plenamente involucrados y que aún faltan hacer ajustes en la distribución de recursos o en la definición de responsabilidades; en esa misma línea se ha identificado que la empresa ha logrado implementar sólo un regular porcentaje de sus objetivos y estrategias a lo largo del periodo 2019-2023, lo que se contrasta con la percepción de la mayoría de los participantes en este estudio.

5.3.4. Análisis Descriptivo de la Dimensión Evaluación Estratégica

Tabla 25

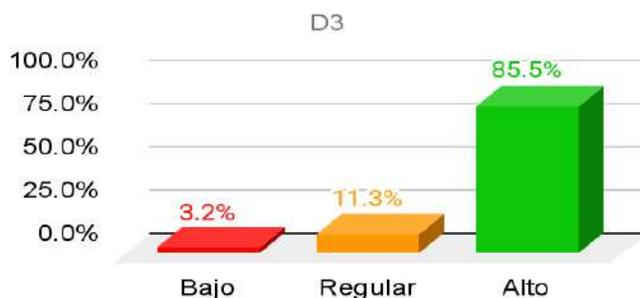
Resultados de la Percepción de la Evaluación Estratégica de TIP

Evaluación Estratégica	f	%
Bajo	2	3.2%
Regular	7	11.3%
Alto	53	85.5%
TOTAL	62	100.0%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la percepción de la Evaluación Estratégica en TIP.

Figura 24

Resultados de la Percepción de la Evaluación Estratégica de TIP



Nota. Esta Figura muestra los resultados de la percepción de la Evaluación Estratégica en TIP.

Análisis Descriptivo de la Evaluación Estratégica: del total de 62 participantes con respecto a la Evaluación Estratégica, el 85.5% (53) la perciben como alta, 11.3% (7) la consideran regular y 3.2% (2) la califican como baja. En esa línea, los resultados indican que la mayoría de los grupos de interés reconoce que la medición de indicadores clave de desempeño, la adaptabilidad ante cambios, la eficiencia en la toma de decisiones correctivas y la práctica de análisis post-implementación están bien fortalecidas en la empresa.

Interpretación: la alta valoración de esta dimensión es un reflejo de que en TOUR IN PERU se han establecido mecanismos de control y ajuste, alineados con la perspectiva de David et al., (2023) sobre la importancia de la retroalimentación continua para optimizar resultados. Así, dada la revisión de la información de la empresa, se observa que la utilización de KPIs en los diversos procesos y áreas, el análisis posterior a la ejecución de los servicios han fomentado la capacidad de adaptación ante variaciones de su entorno. Sin embargo, los grupos de interés que califican entre “regular” y “baja” indican que existe la necesidad de reforzar la comunicación de los resultados y la implicación de todos los colaboradores en los procesos de evaluación, a fin de que la organización siga mejorando de manera colectiva. En esa línea, se evidencia la discrepancia con la percepción de la mayoría de participantes, pues se refleja un bajo porcentaje de avance respecto al proceso de evaluación estratégica en la empresa a lo largo del periodo 2019-2023.

5.4. Análisis e interpretación de la Competitividad Empresarial de TOUR IN PERU

5.4.1. Análisis Descriptivo de la Competitividad Empresarial

Tabla 26

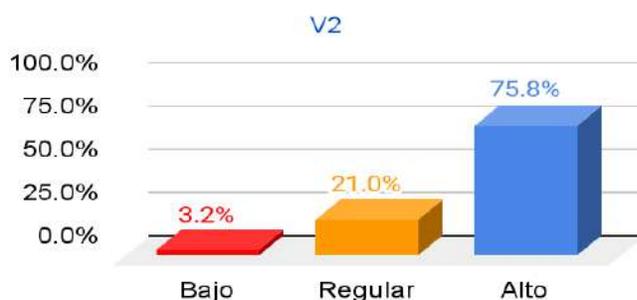
Resultados de la Percepción de la Competitividad Empresarial de TIP

Competitividad Empresarial - V2	f	%
Bajo	2	3.2%
Regular	13	21.0%
Alto	47	75.8%
TOTAL	62	100.0%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la percepción de la Competitividad en TIP.

Figura 25

Resultados de la Percepción de la Competitividad Empresarial de TIP



Nota. Esta figura muestra los resultados de la percepción de la Competitividad en TIP.

Análisis Descriptivo de la Competitividad Empresarial: de un total de 62 participantes, el 75.8% (47) percibe un nivel alto de competitividad empresarial, el 21.0% (13) lo considera regular, y solo el 3.2% (2) lo percibe bajo. Estos datos indican que la mayoría de los encuestados valora positivamente la capacidad de la operadora turística TOUR IN PERU (TIP) para mantener una posición relevante en su mercado y diferenciarse de la competencia, tal como señala Ruiz et al. (2022) al definir la competitividad como la habilidad de sostener ventajas competitivas y generar valor para los clientes y grupos de interés.

Interpretación: la marcada tendencia hacia un nivel alto de competitividad (tres cuartas partes de la muestra) indica que TOUR IN PERU ha desarrollado estrategias y prácticas

acordes con la definición de competitividad planteada por Ruiz et al. (2022): diferenciación de servicios turísticos, innovación y enfoque en la satisfacción del cliente. Así mismo, tomando como base la información desarrollada en ésta investigación, se establece que esta percepción favorable está relacionada con el establecimiento y promoción de su política de mejora continua, la preparación y experiencia de su capital humano, así como de su adecuada gestión del mercado, factores que, en conjunto, han contribuido a mantener la relevancia de la empresa. Sin embargo, el porcentaje restante (aprox. 24%) que la considera entre “regular” o “baja” es un llamado de atención para fortalecer aún más los procesos internos y la alineación estratégica en la empresa, con el fin de convertir esas percepciones intermedias o negativas en una apreciación completamente positiva.

5.4.2. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión de Mejora Continua

Tabla 26

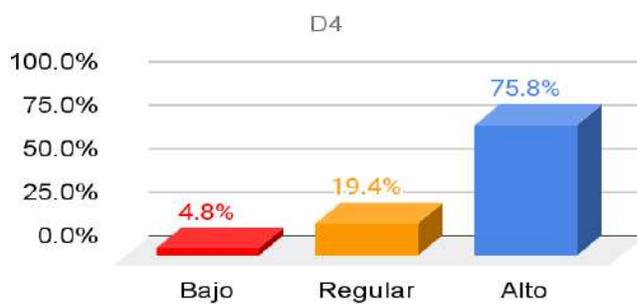
Resultados de la Percepción de la Gestión de Mejora Continua de TIP

Gestión de Mejora Continua	f	%
Bajo	3	4.8%
Regular	12	19.4%
Alto	47	75.8%
TOTAL	62	100.0%

Nota. La tabla muestra resultados de la percepción de la Gestión de Mejora Continua en TIP.

Figura 17

Resultados de la Percepción de la Gestión de Mejora Continua de TIP



Nota. La figura muestra resultados de la percepción de la Gestión de Mejora Continua en TIP.

Análisis Descriptivo de la Gestión de Mejora Continua: respecto a la Gestión de la Mejora Continua, el 75.8% (47) de los encuestados considera que la empresa TOUR IN PERU alcanza un nivel alto, el 19.4% (12) lo ve regular y un 4.8% (3) lo valora como bajo. Estos hallazgos muestran que la mayoría de los participantes de este estudio percibe positivamente la implementación de programas de mejora basada en indicadores, auditorías administrativas y la innovación de servicios, tal como se planteó en la operacionalización de ésta dimensión.

Interpretación: la alta valoración en esta dimensión respalda la idea de que TOUR IN PERU lleva a cabo prácticas de mejora continua de manera sistemática, alineada con las propuestas de Ruiz et al. (2022) sobre la importancia de adaptarse a las tendencias del mercado y realizar auditorías para optimizar la gestión interna. En tal sentido, tomando como base la información desarrollada en ésta investigación, se evidencia que la gestión de las auditorías contribuyen en la implementación de mejoras; así mismo, la cultura de innovación y la apertura para implementar cambios en la empresa viene generando mayor confianza entre los trabajadores y grupos de interés. Sin embargo, el porcentaje que percibe la mejora continua como “regular” o “baja” revela oportunidades de profundizar la formación en análisis de indicadores y en la participación de todos los niveles del personal, de modo que los procesos de mejora continua sean aún más inclusivos y visibles para todos los grupos de interés.

5.4.3. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión del Capital Humano

Tabla 28

Resultados de la Percepción de la Gestión del Capital Humano de TIP

Gestión del Capital Humano	f	%
Bajo	3	4.8%
Regular	18	29.0%
Alto	41	66.1%
TOTAL	62	100.0%

Nota. La tabla muestra resultados de la percepción de la Gestión del Capital Humano en TIP.

Figura 27

Resultados de la Percepción de la Gestión del Capital Humano de TIP



Nota. La figura muestra resultados de la percepción de la Gestión del Capital Humano en TIP.

Análisis Descriptivo de la Gestión del Capital Humano: en cuanto a la Gestión del Capital Humano, el 66.1% (41) de los participantes de este estudio la percibe como alta, el 29.0% (18) la valora como regular y el 4.8% (3) la considera baja. Esto implica que dos tercios de los participantes reconocen prácticas sólidas en la contratación de personal con experiencia, la evaluación del desempeño, el clima laboral y la capacitación técnica y humana.

Interpretación: la mayor parte de los grupos de interés considera que la empresa TOUR IN PERU cumple con los planteamientos de Ruiz et al. (2022), quienes señalan que el capital humano es un pilar esencial de la competitividad en empresas turísticas. De la revisión de la información para el presente estudio, se observa que la presencia de su programa de capacitaciones y de desarrollo de competencias, así como de su gestión en pro de un clima laboral adecuado han contribuido a un ambiente de trabajo favorable y a una mejora en la calidad del servicio ofrecido. No obstante, casi un tercio de la muestra percibe este aspecto de manera “regular” y “baja”, lo cual sugiere la necesidad de reforzar las estrategias de desarrollo profesional, fortalecer la comunicación interna y promover la equidad en los procesos de evaluación y compensación, con miras a consolidar el potencial del equipo.

5.4.4. Análisis Descriptivo de la Dimensión Gestión del Mercado y Cliente

Tabla 29

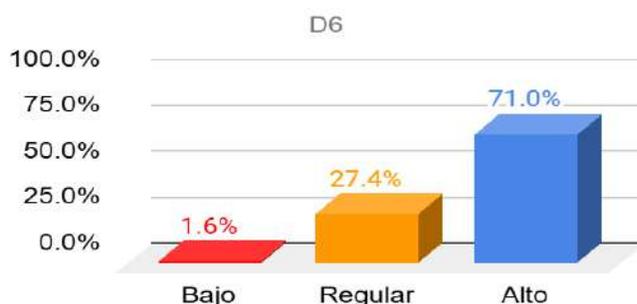
Resultados de la Percepción de la Gestión del Mercado y Cliente de TIP

Gestión del Mercado y Cliente	f	%
Bajo	1	1.6%
Regular	17	27.4%
Alto	44	71.0%
TOTAL	62	100.0%

Nota. La tabla muestra resultados de la percepción de la Gestión del Mercado y Cliente en TIP.

Figura 28

Resultados de la Percepción de la Gestión del Mercado y Cliente de TIP



Nota. La figura muestra resultados de la percepción de la Gestión del Mercado y Cliente en TIP.

Análisis Descriptivo de la Gestión del Mercado y Cliente: respecto a la Gestión del Mercado y Cliente, el 71.0% (44) de los participantes de este estudio la evalúa como alta, el 27.4% (17) la ubica en regular y el 1.6% (1) la aprecia como baja. Esto muestra que la mayoría de los grupos de interés reconoce el enfoque y gestión de la organización en pro de la satisfacción del cliente, de su procura para tener una mejor comprensión respecto al comportamiento del mercado, de desarrollar sus actividades de benchmarking para optimizar sus estrategias y mantener una base de datos de clientes actualizada, aspectos esenciales para la competitividad turística según Ruiz et al. (2022).

Interpretación: el predominio de percepciones “altas” en esta dimensión sugiere que la operadora de turismo TOUR IN PERU ha desarrollado estrategias para comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, alineándose con la visión de que la competitividad también se fundamenta en la capacidad de generar valor diferenciado. Con base en la información de esta investigación en la empresa, se aprecia que la adopción de benchmarking y la gestión de la relación con el cliente a través del CRM (Customer Relationship Management) han sido factores importantes para posicionar a TOUR IN PERU en un mercado dinámico. Aun así, el porcentaje que califica esta dimensión como “regular” o “baja” resalta la oportunidad de profundizar en estudios de mercado más segmentados, reforzar la fidelización de clientes y continuar implementando prácticas innovadoras para mantenerse a la vanguardia en un entorno altamente competitivo.

5.5. Análisis Inferencial

5.5.1. Prueba de Normalidad

Procedimiento utilizado para determinar si una muestra de datos sigue una distribución normal (campana simétrica) consiste en verificar si la mayoría de los valores se agrupan alrededor de la media con una dispersión decreciente hacia los lados. Además, se establece la prueba estadística adecuada para comprobar la hipótesis planteada sobre las variables.

Planteamiento de la Hipótesis de Normalidad:

H_1 : Los datos siguen una distribución normal. H_0 : Los datos no siguen una distribución normal.

Nivel de Significancia:

NC = 0.95 y $\alpha = 0.05$ (margen de error)

Estadístico de Prueba:

Si p-valor < 0.05 se rechaza la H_0 y Si p-valor > ó = 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Tabla 30*Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1 - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	0.132	62	0.009	0.892	62	<0.001
D1 - Formulación Estratégica	0.172	62	<.001	0.899	62	<0.001
D2 - Implementación Estratégica	0.154	62	<.001	0.895	62	<0.001
D3 - Evaluación Estratégica	0.172	62	<.001	0.879	62	<0.001
V2 - COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	0.098	62	0.200*	0.928	62	0.001
D4 - Gestión de la Mejora Continua	0.114	62	0.046	0.918	62	<0.001
D5 - Gestión del Capital Humano	0.124	62	0.019	0.929	62	0.002
D6 - Gestión del Mercado y Cliente	0.104	62	0.092	0.931	62	0.002

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota. La tabla muestra resultados de la prueba de normalidad adaptado de SPSS 27.0.

Prueba paramétrica o prueba no paramétrica:

1. El valor de significancia de la variable $V_1 = 0.009$; lo que indica que es menor que 0.05 ; por ello, **se rechaza la hipótesis nula** (se acepta la hipótesis alterna). Los datos no siguen una distribución normal (entonces empleamos una prueba no paramétrica).
2. El valor de significancia de la variable $V_2 = 0.200$; lo que indica que es mayor que 0.05 ; por ello, **se acepta la hipótesis nula** (se rechaza la hipótesis alterna). Los datos siguen una distribución normal (entonces empleamos una prueba paramétrica).

Prueba de Normalidad

Si $n > 50$ se aplica Kolmogorov - Smirnov

Si $n < \text{ó} = 50$ se aplica Shapiro Wilk

Para el nivel de significancia del instrumento, la prueba de normalidad utilizada, por ser una muestra de 62 unidades (mayor a 50), es **Kolmogorov – Smirnov**, de acuerdo al estudio Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal de Romero-Saldaña (2016, p. 38).

Comprobación de Hipótesis: por lo anterior, para la comprobación de hipótesis, las pruebas de correlación entre variables y dimensiones se trabajaron con el estadístico, Rho de Spearman. Así mismo, al identificarse que el comportamiento de al menos una de las variables no sigue una distribución normal; entonces el estadístico a usar debe basarse en una estadística no paramétrica y por tanto aplicamos Rho de Spearman.

Correlación de Rho de Spearman: la Rho de Spearman indica la relación no lineal entre dos variables. Cuando la correlación no es perfectamente positiva, las variables de estudio no coinciden exactamente en sus valores. Un valor moderadamente positivo de Spearman sugiere que cada variable obtiene calificaciones o valores que son aproximadamente moderados y aceptables. A continuación los rangos de correlación:

Valores de la correlación de Rho de Spearman

Tabla 31

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

	Rango	Interpretación	Tipo
Coeficiente de correlación de Spearman entre el rango:	0.91 y 1.00	Correlación positiva perfecta	Relación positiva
	0.76 y 0.90	Correlación positiva muy fuerte	
	0.51 y 0.75	Correlación positiva considerable	
	0.11 y 0.50	Correlación positiva media	
	0.01 y 0.10	Correlación positiva débil	
	0	No existe correlación alguna	Relación negativa
	-0.01 y -0.10	Correlación negativa débil	
	-0.11 y -0.50	Correlación negativa media	
	-0.51 y -0.75	Correlación negativa considerable	
	-0.76 y -0.90	Correlación negativa muy fuerte	
-0.91 y -1.00	Correlación negativa perfecta		

Nota. La tabla muestra los valores de interpretación del Rho de Spearman adaptado de Mondragón (2014, p. 98-104).

A continuación la fórmula utilizada para hallar el Rho de Spearman:

d es la **diferencia de rangos** entre las dos variables.

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

n es el **número de casos**

Donde “n” representa el número de casos y “d” es la diferencia en las clasificaciones entre las dos variables.

5.5.2. Prueba de Hipótesis General: Correlación de Variable 1 y Variable 2

H_1 : La Planeación Estratégica se relaciona de manera positiva considerable con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

H_0 : La Planeación Estratégica no se relaciona de manera positiva considerable con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

Criterio de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; se rechaza la H_0

Si $p_valor > \text{ó} = 0.05$; se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Tabla 32

Correlación entre Variables: V1 Planeación Estratégica y V2 Competitividad Empresarial

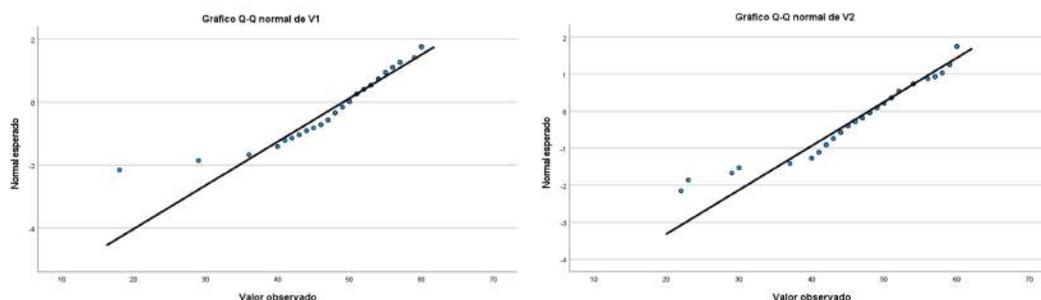
		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,563**
		N	62
	V2	Coefficiente de correlación	,563**
		Sig. (bilateral)	0
		N	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación entre las variables V1 y V2.

Figura 29

Distribución de Datos: Correlación entre V1 y V2



Nota. La figura muestra la distribución de datos de correlación (V1 y V4): tomado del SPSS 27.

Análisis e interpretación: La prueba de hipótesis de Rho de Spearman revela que la "Planeación Estratégica" se relaciona positivamente con la "Competitividad Empresarial" en TOUR IN PERU durante el periodo 2019-2023. Con un coeficiente de correlación de 0.563**, se indica una correlación positiva considerable entre estas dimensiones.

Además, con un p-valor de 0.01, menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): la "Planeación Estratégica" se relaciona de manera positiva considerable con la "Competitividad Empresarial".

Este hallazgo destaca la importancia de la "Planeación Estratégica" para mejorar la "Competitividad Empresarial". La correlación positiva implica que a medida que los niveles de "Planeación Estratégica" aumentan, también lo hacen los niveles de "Competitividad Empresarial", fortaleciendo así la competitividad de la empresa.

5.5.3. Prueba de Hipótesis Específica 1: Correlación de Dimensión 1 y Dimensión 4

H_1 : La Formulación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

H_0 : La Formulación Estratégica no se relaciona de manera positiva media con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

Criterio de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; se rechaza la H_0

Si $p_valor > \text{ó} = 0.05$; se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Tabla 33

Correlación: D1 Formulación Estratégica y D4 Gestión de Mejora Continua

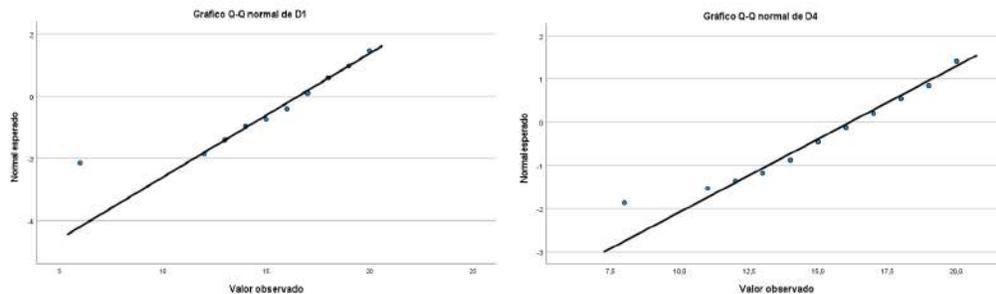
		D1	D4
Rho de Spearman	D1	Coefficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,489**
		N	62
	D4	Coefficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	0
		N	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación entre las dimensiones D1 y D4.

Figura 30

Distribución de Datos: Correlación entre D1 y D4



Nota. La figura muestra la distribución de datos de correlación (D1 y D4): tomado del SPSS 27.

Análisis e interpretación: La prueba de hipótesis de Rho de Spearman revela que la "Formulación Estratégica" se relaciona positivamente con la "Gestión de la Mejora Continua" en TOUR IN PERU durante el periodo 2019-2023. Con un coeficiente de correlación de 0.489**, se indica una correlación positiva media entre estas dimensiones.

Además, con un p-valor de 0.01, menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): la "Formulación Estratégica" se relaciona de manera positiva media con la "Gestión de la Mejora Continua".

Este hallazgo destaca la importancia de la "Formulación Estratégica" para mejorar la "Gestión de la Mejora Continua". La correlación positiva implica que a medida que los niveles de "Formulación Estratégica" aumentan, también lo hacen los niveles de "Gestión de la Mejora Continua", fortaleciendo así la competitividad de la empresa.

5.5.4. Prueba de Hipótesis Específica 2: Correlación de Dimensión 2 y Dimensión 5

H_1 : La Implementación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

H_0 : La Implementación Estratégica no se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

Criterio de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; se rechaza la H_0

Si $p_valor > \text{ó} = 0.05$; se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Tabla 34

Correlación: D2 Implementación Estratégica y D5 Gestión del Capital Humano

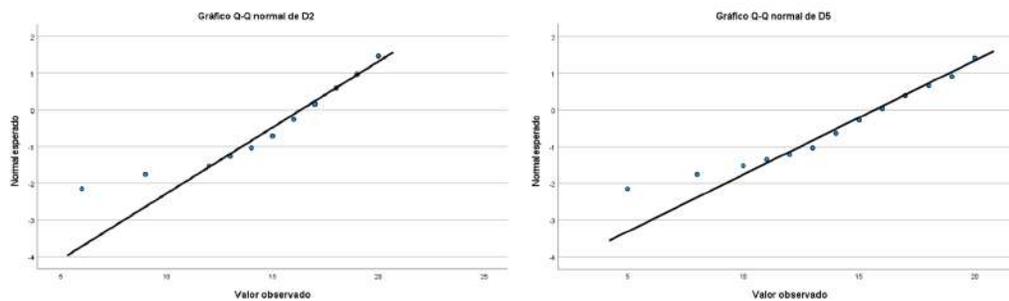
		D2	D5
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1
	D2	Sig. (bilateral)	,393**
		N	62
		Coefficiente de correlación	,393**
	D5	Sig. (bilateral)	0.002
		N	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación entre las dimensiones D2 y D5.

Figura 31

Distribución de Datos: Correlación entre D2 y D5



Nota. La figura muestra la distribución de datos de correlación (D2 y D5): tomado del SPSS 27.

Análisis e interpretación: la prueba de hipótesis de Rho de Spearman revela que la "Implementación Estratégica" se relaciona positivamente con la "Gestión del Capital Humano" en TOUR IN PERU durante el periodo 2019-2023. Con un coeficiente de correlación de 0.393**, se indica una correlación positiva media entre estas dimensiones.

Además, con un p-valor de 0.01, menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1): la "Implementación Estratégica" se relaciona de manera positiva media con la "Gestión del Capital Humano".

Este hallazgo destaca la importancia de la "Implementación Estratégica" para mejorar la "Gestión del Capital Humano". La correlación positiva implica que a medida que los niveles de "Implementación Estratégica" aumentan, también lo hacen los niveles de "Gestión del Capital Humano", fortaleciendo así la competitividad de la empresa.

5.5.5. Prueba de Hipótesis Específica 3: Correlación de Dimensión 3 y Dimensión 6

H_1 : La Evaluación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

H_0 : La Evaluación Estratégica no se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.

Criterio de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; se rechaza la H_0

Si $p_valor > \text{ó} = 0.05$; se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Tabla 35

Correlación: D3 Evaluación Estratégica y D6 Gestión del Mercado y Cliente

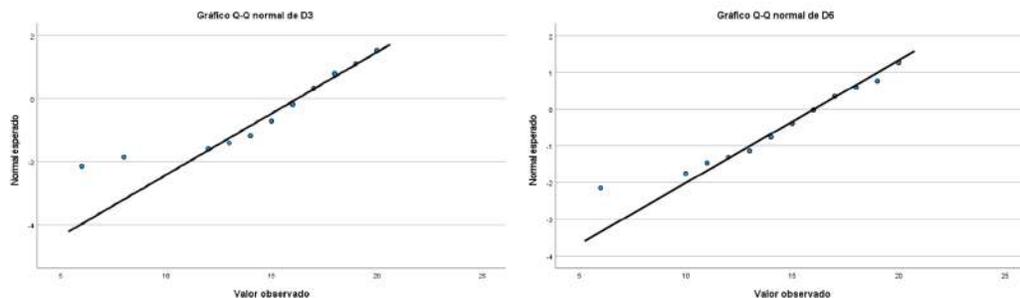
		D3	D6
Rho de Spearman	D3	Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,460**
		N	62
	D6	Coeficiente de correlación	,460**
		Sig. (bilateral)	1
		N	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación entre las dimensiones D3 y D6.

Figura 32

Distribución de Datos: Correlación entre D3 y D6



Nota. La figura muestra la distribución de datos de correlación (D3 y D6): tomado del SPSS 27.

Análisis e interpretación: la prueba de hipótesis de Rho de Spearman revela que la "Evaluación Estratégica" se relaciona positivamente con la "Gestión del Mercado y Cliente" en TOUR IN PERU durante el periodo 2019-2023. Con un coeficiente de correlación de 0.460**, se indica una correlación positiva media entre estas dimensiones.

Además, con un p-valor de 0.01, menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1): la "Evaluación Estratégica" se relaciona de manera positiva media con la "Gestión del Mercado y Cliente".

Este hallazgo destaca la importancia de la "Evaluación Estratégica" para mejorar la "Gestión del Mercado y Cliente". La correlación positiva implica que a medida que los niveles de "Evaluación Estratégica" aumentan, también lo hacen los niveles de "Gestión del Mercado y Cliente", fortaleciendo así la competitividad de la empresa.

5.6. Discusión de Resultados

Esta sección analiza e interpreta los hallazgos del estudio realizado en TOUR IN PERU durante el período 2019–2023, con el objetivo de establecer la relación entre el planeamiento estratégico (V1) y la competitividad empresarial (V2). Se contrastan los resultados estadísticos obtenidos con el marco teórico y los antecedentes empíricos, permitiendo identificar coincidencias, divergencias y áreas de mejora en la gestión empresarial en el sector turístico.

5.6.1. Discusión de Resultados respecto a la Relación entre Planeación

Estratégica y Competitividad Empresarial. Los resultados del estudio muestran una correlación positiva considerable entre la planeación estratégica y la competitividad empresarial, evidenciada por un coeficiente, Rho de Spearman de 0.563, con una significancia estadística de $p = 0.00 < 0.05$. Esta correlación sugiere que mejoras en la planeación estratégica tienen un impacto positivo significativo en la competitividad de la empresa.

Estos resultados se alinean con el estudio de Guzmán et al. (2020), quienes encontraron una correlación de Pearson de 0.540 entre planeación estratégica y competitividad en empresas turísticas de Oaxaca, México, destacando la importancia del enfoque estratégico y las competencias directivas. También se correlacionan con los hallazgos de Bravo y García (2020), quienes reportaron una correlación de Spearman = 0.767 entre gobernanza corporativa e inteligencia competitiva en empresas turísticas de Puerto Vallarta, estableciendo que una buena gobernanza fortalece la competitividad. Asimismo, Apaza (2021) identificó una correlación de 0.693 entre planificación estratégica y competitividad en microempresas comerciales de Tacna, subrayando que una adecuada gestión estratégica incrementa en un 6.1% la probabilidad de mejora competitiva. Béjar (2022), por su parte, reportó una alta correlación (Spearman = 0.978) entre gestión empresarial y competitividad en Mypes agroindustriales del Alto Urubamba, resaltando que el planeamiento estratégico integral impulsa el posicionamiento competitivo en mercados complejos. En conjunto, estos antecedentes reafirman los hallazgos del presente estudio: la planeación estratégica, cuando

es implementada de forma efectiva, se convierte en un factor clave para la mejora del rendimiento competitivo, especialmente en sectores tan dinámicos como el turismo.

Desde la perspectiva teórica, autores como David et al. (2023) destacan que la planeación estratégica permite formular, implementar y evaluar decisiones funcionales con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2017) explican que este proceso es esencial para definir objetivos empresariales claros y desarrollar planes de acción que contribuyan a su logro. En la misma línea, Porter (2016) sostiene que las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

En este contexto, se evidencia que TOUR IN PERU debe optimizar sus procesos de planeación estratégica para adaptarse a un entorno turístico cada vez más competitivo, cambiante y globalizado. La correlación positiva obtenida sugiere que una mejor planeación puede traducirse en mejoras concretas en la participación de mercado, fidelización de clientes, reputación y rentabilidad.

5.6.2. Discusión de Resultados respecto a la Situación de la variable Planeación Estratégica en la Operadora de Turismo, TOUR IN PERU. El análisis descriptivo de la variable planeamiento estratégico (V1) en TOUR IN PERU reveló fortalezas en la definición de objetivos y en la identificación de oportunidades, pero también evidenció debilidades en la sistematización de los procesos y en la integración de todas las áreas operativas. La operacionalización de V1 mostró que, si bien existen lineamientos estratégicos, la aplicación práctica de dichos lineamientos es parcial y requiere mayor alineación entre los departamentos. Este hallazgo se corresponde con estudios como el de Guzmán et al. (2020) y Apaza (2021), quienes resaltan que la claridad y la coherencia en la formulación de estrategias son determinantes para su efectividad. Así, se concluye que TOUR IN PERU debe reforzar sus procesos internos de planeación, asegurando la participación de todos los niveles gerenciales y operativos.

5.6.3. Discusión de Resultados respecto a la Situación de la variable

Competitividad Empresarial en la Operadora de Turismo, TOUR IN PERU. Por otro lado, el análisis de la competitividad empresarial (V2) indica que, aunque la empresa ha logrado posicionarse en el mercado turístico, existen oportunidades de mejora en áreas como la innovación, la calidad del servicio y la fidelización de clientes. Los indicadores de competitividad se vieron influenciados por factores internos (capacitación, gestión del talento) y externos (entorno competitivo, tendencias del mercado). Los antecedentes nacionales, como los de Sandoval (2020) y Ezcurra (2023), sugieren que una gestión robusta y sistemas de evaluación continua son clave para mejorar el desempeño competitivo. En TOUR IN PERU, se identificó la necesidad de optimizar los mecanismos de control y retroalimentación para traducir una buena estrategia en resultados tangibles en términos de participación de mercado, rentabilidad y reputación.

5.6.4. Discusión de Resultados respecto a la Relación entre Formulación

Estratégica y Gestión de la Mejora Continua. El estudio revela una correlación positiva media entre la formulación estratégica y la gestión de la mejora continua, con un coeficiente de Spearman = 0.489 ($p = 0.00 < 0.05$). Este hallazgo sugiere que, aunque existe una conexión entre ambas dimensiones, esta puede fortalecerse aún más mediante una mayor integración y seguimiento de los planes estratégicos formulados.

En línea con estos resultados, Guzmán et al. (2020) enfatizan que una formulación estratégica sólida mejora la eficiencia organizacional y el enfoque hacia objetivos claros. Apaza (2021) también subraya que en las microempresas, una formulación estratégica contextualizada genera mejoras significativas en la calidad del servicio y en los procesos internos. Por su parte, Béjar (2022) resalta que las MYPES agroindustriales que realizan una adecuada formulación estratégica logran implementar prácticas de mejora continua de manera más eficaz, lo que incide directamente en su capacidad competitiva.

Desde el punto de vista teórico, David et al. (2023) consideran que la formulación estratégica constituye la etapa fundamental del planeamiento, ya que define la visión, misión, objetivos a largo plazo y selección de estrategias. Maldonado (2018) agrega que esta etapa requiere creatividad, análisis del entorno y alineamiento con la filosofía organizacional.

A partir de estos planteamientos, se concluye que en TOUR IN PERU la falta de claridad o profundidad en la formulación estratégica ha limitado la gestión de la mejora continua en áreas como innovación de servicios, procesos operativos y gestión de calidad. Para revertir esta situación, es necesario fortalecer las capacidades analíticas y prospectivas de los directivos, promover una cultura de planeación participativa e integrar sistemas de seguimiento y evaluación de planes estratégicos.

5.6.5. Discusión de Resultados respecto a la relación entre Implementación Estratégica y Gestión del Capital Humano. El análisis estadístico identificó una correlación positiva media entre la implementación estratégica y la gestión del capital humano, con un coeficiente de Spearman = 0.393 y significancia $p = 0.002 < 0.05$. Esto indica que a mayor eficacia en la ejecución de las estrategias organizacionales, mejor será el desempeño en la gestión de personas, incluyendo la motivación, formación y retención del talento humano.

Este resultado concuerda con Guzmán et al. (2020), quienes reportaron una correlación de Pearson = 0.766 entre las competencias gerenciales y la eficacia organizacional en hoteles turísticos, subrayando que la implementación estratégica depende en gran parte del desempeño humano. Igualmente, Bravo y García (2020) evidenciaron que la articulación entre gobernanza e inteligencia competitiva requiere una adecuada gestión del talento y liderazgo institucional.

Desde la teoría, Chiavenato y Sapiro (2017) sostienen que la implementación estratégica implica la movilización de recursos, especialmente humanos, para ejecutar acciones que lleven a la organización al logro de sus objetivos. David et al. (2023) enfatizan

que la implementación efectiva requiere coordinación interfuncional, alineación de la estructura organizativa y liderazgo comprometido.

En este sentido, TOUR IN PERU enfrenta el reto de fortalecer sus capacidades internas para ejecutar sus estrategias con mayor eficacia, lo cual implica mejorar la comunicación organizacional, asignar responsabilidades claras, capacitar al personal en función de los objetivos estratégicos y establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación.

5.6.6. Discusión de Resultados respecto a la relación entre la Evaluación Estratégica y la Gestión del Mercado y Cliente. Se identifica que la implementación de sistemas de seguimiento y control ha generado resultados positivos en la percepción de la marca y la fidelización del cliente. Se obtuvo una correlación positiva moderada (Spearman $Rho = 0.460$, $p < 0.05$), lo que indica que a medida que se fortalecen las herramientas de evaluación, se observa una mejora en la calidad del servicio, en la respuesta a las necesidades del mercado y en la adaptación de la oferta a las expectativas de los clientes.

Estos hallazgos coinciden con la teoría de David et al. (2023) y con las prácticas recomendadas por Drucker, que sostienen que la evaluación continua es esencial para ajustar estrategias y lograr resultados sostenibles. La evidencia sugiere que, aunque se han logrado avances mediante la medición de indicadores clave (KPI) y la aplicación de retroalimentación, existe aún margen para involucrar a todos los niveles organizativos en el proceso evaluativo. Una mayor integración de estos mecanismos puede potenciar la capacidad de la empresa para detectar áreas de mejora y responder de manera más ágil a las fluctuaciones en la demanda.

5.6.7. Discusión de Resultados respecto a la Propuesta de Lineamientos para el Nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024 - 2028. La integración de los hallazgos anteriores permite plantear una propuesta de lineamientos para un nuevo plan estratégico que abarque el periodo 2024 - 2028. Se recomienda que el nuevo plan contemple una formulación participativa y sistémica que integre las dimensiones críticas identificadas: fortalecimiento en la formulación de estrategias, una implementación coordinada y un sistema robusto de evaluación

y retroalimentación. Estos lineamientos deben priorizar la capacitación del capital humano, la integración de tecnologías para la gestión y el seguimiento, y la adaptación a los cambios del entorno competitivo. La evidencia empírica y teórica sugiere que, al incorporar estos elementos, TOUR IN PERU no solo podrá mejorar su competitividad actual, sino que estará mejor preparada para afrontar desafíos futuros en un mercado turístico globalizado y dinámico.

6. VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Primera: Respecto a la relación General entre Planeación Estratégica y Competitividad Empresarial, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables; lo que indica que una mejora en los tres procesos de planeación estratégica se traduce en un incremento en el rendimiento competitivo de la empresa TOUR IN PERU.

Segunda: Respecto a la evaluación interna sobre la situación de la Variable Planeación Estratégica en TOUR IN PERU, se evidencia que, aunque se han establecido lineamientos y objetivos, persiste una insuficiente integración entre las áreas operativas, lo que limita el alcance pleno de los procesos estratégicos.

Tercero: Respecto a la evaluación interna sobre la situación de la Variable Competitividad Empresarial en TOUR IN PERU, los indicadores muestran que, si bien la empresa ha logrado posicionarse en el mercado turístico, existen oportunidades de mejora en la innovación, la calidad del servicio y la fidelización de clientes, factores cruciales para sostener y ampliar su ventaja competitiva.

Cuarta: Respecto a la relación específica entre la Formulación Estratégica y la Gestión de la Mejora Continua, se evidencia a la Formulación Estratégica como un pilar fundamental para impulsar la mejora continua, ya que una definición clara y profunda de estrategias facilita la implementación de prácticas orientadas a la optimización de procesos, aun cuando se requiere una mayor integración de estos mecanismos.

Quinta: Respecto a la relación específica entre la Implementación Estratégica y la Gestión del Capital Humano, la eficacia en la implementación de estrategias se asocia significativamente con la gestión del capital humano, demostrando que el desarrollo, motivación y retención del talento son determinantes para la correcta ejecución de los planes estratégicos.

Sexta: Respecto a la relación específica entre la la Evaluación Estratégica y la Gestión del Mercado y Cliente, los sistemas de evaluación y control han mostrado un impacto positivo moderado en la percepción de la marca y la fidelización del cliente, lo que subraya la necesidad de fortalecer la integración de estos mecanismos en todos los niveles organizativos para lograr una respuesta más ágil a las demandas del mercado.

Séptima: Respecto a la Propuesta de Lineamientos para el Nuevo Plan Estratégico 2024-2028, los hallazgos empíricos y teóricos respaldan la formulación de un nuevo plan estratégico participativo e integral para el periodo 2024-2028, que contemple la mejora en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con énfasis en el desarrollo del capital humano y la adaptabilidad a un entorno turístico dinámico y globalizado.

RECOMENDACIONES

Primera: En cuanto a la relación General entre Planeamiento Estratégico y Competitividad Empresarial, al Gerente de TOUR IN PERU se le recomienda implementar un sistema integrado de planeamiento estratégico que vincule claramente los objetivos corporativos con indicadores de competitividad, permitiendo una revisión periódica y adaptativa de las estrategias en un entorno BANI.

Segunda: En cuanto a la situación de la variable Planeación Estratégica, al Responsable de Estrategias se le recomienda fortalecer la formulación de la planeación estratégica mediante la participación activa de los responsables de áreas o procesos y con la utilización de herramientas de análisis del entorno, garantizando que los lineamientos establecidos se traduzcan en acciones operativas coherentes.

Tercera: En cuanto a la situación de la variable Competitividad Empresarial, a los Responsables de Innovación, Desarrollo y Marketing se le recomienda impulsar iniciativas de innovación y mejora en la calidad del servicio, desarrollando sistemas de monitoreo que evalúen la competitividad a través de indicadores como satisfacción del cliente y fidelización, para consolidar el posicionamiento en el mercado.

Cuarta: En cuanto a la relación entre Formulación Estratégica y Gestión de la Mejora Continua, al Responsable de Innovación y Calidad se le recomienda profundizar en la definición de estrategias orientadas a la mejora continua, estableciendo metas claras y un sistema de seguimiento que permita la integración y actualización permanente de los procesos estratégicos.

Quinta: En cuanto a la relación entre Implementación Estratégica y Gestión del Capital Humano, al Responsable de Recursos Humanos se le recomienda diseñar programas de formación y desarrollo que fortalezcan las competencias directivas y operativas, asegurando la correcta asignación de responsabilidades y fomentando la motivación y retención del talento como base para la ejecución efectiva de las estrategias.

Sexta: En cuanto a la relación entre Evaluación Estratégica y Gestión del Mercado y Cliente, a los Responsables de Operaciones y Atención al Cliente se le recomienda optimizar los sistemas de evaluación mediante indicadores clave (KPI) que midan la satisfacción y fidelización, incorporando tecnologías digitales para obtener retroalimentación oportuna y ajustar la oferta a las necesidades del mercado.

Séptima: En cuanto a la propuesta de Lineamientos para el Nuevo Plan Estratégico 2024 - 2028, a los Directivos de TOUR IN PERU se le recomienda formular un plan estratégico participativo e integral para el periodo 2024 - 2028, que incluya la revisión y mejora de las dimensiones críticas (formulación, implementación y evaluación) y promueva el desarrollo del capital humano, integrando tecnologías y metodologías adaptativas en respuesta a las dinámicas del entorno BANI.

7. VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. (2022). *Habilidades directivas y planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, período 2021*. Universidad Andina del Cusco.
<https://hdl.handle.net/20.500.12557/4904>
- Apaza Paucara, J. C. (2021). *La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, región Tacna, 2019*.
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d3689496-a0f5-40be-8e54-e08d30acd82/content>
- Armijos, J. S. A., & Campoverde, M. A. Z. (2022). Variables e índices que permiten medir la competitividad internacional de las empresas exportadoras. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(8), 2328-2369.
- Balbi, Eduardo. (2015). "Perú nos ilumina el camino. Prospectiva aplicada integralmente al sector público". En G. Baena Paz [coordinadora]. *Planeación estratégica prospectiva: Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Bejar, J., (2022). *Gestión empresarial y competitividad de las Mypes agroindustriales de la cuenca del Alto Urubamba – La Convención, 2019* [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
<http://hdl.handle.net/20.500.12918/7046>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación 3ra. Edición* Pearson. Educación-Colombia.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Boletín: 5 razones por las que estar más atentos al viajero 2024*. (2024, marzo). PROMPERÚ TurismoIn.
<https://www.promperu.gob.pe/turismoIn/boletines/detalleboletin?boletin=230&anio=2024&mes=3&filtro=&pagina=1#boletines>

- Bravo, S., J. L. & García, A., C.A. (2020). La gobernanza corporativa como factor estratégico para el desarrollo de la inteligencia competitiva en empresas de servicios turísticos: El caso de Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Acta Universitaria*, 30, 1-14.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Campoverde Saldaña, J. R., Vicuña Matute, W. G., Urgilés Vicuña, J. H., & Ochoa Herrera, V. A. (2024). *Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(11), 426-438.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.25>
- Carbajal Sauñe, C. R. (2022). *Ventajas competitivas y potencial turístico de la provincia de Andahuaylas - periodo: 2019*. UNSAAC. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6964>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (3ra Ed.) México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2023). *Planeación estratégica. De la intención a los resultados en la administración estratégica*. Available from: VitalSource Bookshelf, (5th Edition). McGraw-Hill Interamericana.
- Cifras en rojo: Hechos que marcaron el declive de las mypes este 2023*. (2024, 1 de enero). Gestión.
https://gestion.pe/economia/empresas/mypes-tras-un-ano-con-cifras-en-rojo-mypes-iniciaran-el-2024-sin-capital-mypes-unidas-del-peru-noticia/#google_vignette
- Clements Ted. (2024). Las 10 tendencias de la industria de los viajes que tu empresa debe conocer para tener éxito en 2024*. WeTravel Academy.
<https://academy.wetravel.com/tendencias-industria-viajes-2024>
- David, F., David, F., & David, M. (2023). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México. <https://isbnmexico.indautor.cerlalc.org/catalogo.php?mode=detalle&nt=392640>

Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados. (2023). Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/AgenciaViajes?IdGrupo=2>

Drucker, P. F. (1984). *Introdução à administração*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, págs. 133-136.

El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia | ONU Turismo.

(2024, 19 de enero). UN Tourism | Bringing the world closer.

<https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>

Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., Blanco-Jiménez, M., & Mendoza-Gómez, J. (2021). LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN TIEMPOS DEL COVID-19. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 16(2).

Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 - 2025. (2022, 15 de mayo). Plataforma Digital Única del Estado Peruano para Orientación al Ciudadano.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%20138%20-%202022.pdf>

Ezcurra Zavaleta, G. A. (2023). *Evaluación de la gobernanza en el período 2007–2019 y su incidencia sobre la competitividad turística en el Perú, 2022.* [Universidad de Tumbes].

<https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/64332/TESIS%20-%20ESCURRA%20ZAVALETA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fatima, T. y Elbana, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

Flores Vega, J. C. (2022). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la Empresa Casa Blanca.*

- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España.
<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Fontalvo, H. T. J., & Vergara, S. J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Eumed. net.
- Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista geográfica venezolana*, 58(2), 346-359.
- Gamboa, I. Y. (2023, 8 de enero). *Turismo en Perú: un sector golpeado fuertemente por las protestas sociales y la pandemia*. INFOBAE.
<https://www.infobae.com/america/peru/2023/01/08/industria-turistica-en-el-peru-un-sector-golpeado-fuertemente-por-las-protestas-sociales-y-la-pandemia/>
- Gavilánez, W., Jacome, V., & Rendon, E. (2020). *Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19* (Vol. 4). Reciamuc.
- González, J. C., Vargas, D., & Ruiz, L., (2021). A Model To Measure Competitiveness In Touristic Companies In Mexico. *Journal of Applied Business Research*, 37(5).
- Guzman, A., Torres, J., & Garcia, M. (2020). Incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos en la ciudad de Oaxaca de Juárez. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 13(28).
doi:<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28planeacion-estrategica-competitividad>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Ed). México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (2008, July-August). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

La crisis del turismo en el Perú. (2023, 28 de febrero). CENFOTUR.

<https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-1-2023/la-crisis-del-turismo-en-el-peru-2/>

Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.* , 63(3), 1-21.

doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Llontop Herrera, C. Y. (2020). Planeación estratégica en las micro y pequeñas empresas en el Perú.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., y Huete, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.* Pearson educación.

Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324-202324.

Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación.*

Martinez Aragón, C. L. (2021). *Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora.* Instituto Tecnológico de Sonora.

MINCETUR (2019). *Plan estratégico Regional de Turismo - PERTUR CUSCO 2019- 2025. GERCETUR.*

Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2425090/PERTUR%20Cusco%20.pdf?v=1673543161>

Mondragón, B. M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.

https://www.researchgate.net/publication/332365912_USO_DE_LA_CORRELACION_DE_SPEARMAN_EN_UN_ESTUDIO_DE_INTERVENCION_EN_FISIOTERAPIA

Montañez, B. J. R., & Palma, U. A. Y (2023). Propuesta para la Elaboración de Baremos de un Instrumento en Trabajos de Investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 7418-7436.

Moreno, J. O. (2017). Planeación estratégica. *Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.*

Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.

- Ñaupas-Paitán H, Valdivia-Dueñas M, Palacios-Vilela J, Romero-Delgado H. (2018) Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (5ta Ed). Bogotá: Ediciones de la U; 2018.
- http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Paredes, J., Alberca, F., Arriola, A., Ávila, C., Gavidia, M., Gómez, E., ... & Zapata, S. (2020). *La COVID-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. Turismo y patrimonio, 15, 11-30.*
- Perú: Cuenta Satélite de Turismo (CST). *Principales indicadores económicos 2015 - 2020* | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR
- <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3A%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20Turismo%2C%202015-2020.pdf?v=1640905837>
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Quero, V. M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos, 12(2), 248-252*
- Ráez, R. N., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista republicana, (31), 119-144.*
- Ranking de competitividad Mundial 2023: Perú desciende al puesto 55 - Centrum.* (2023, 20 de junio). Centrum.
- <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2023-peru-desciende-puesto-55/>
- Recuperar niveles de turismo receptivo permitiría crecer hasta 3% en 2024.* (2023, 13 de agosto). Instituto Peruano de Economía.
- <https://www.ipe.org.pe/portal/recuperar-niveles-de-turismo-receptivo-permitiria-crecer-hasta-3-en-2024/>
- Rivas, C., Carrillo, B., y Robinson, G. (2022). Competitividad de empresas turísticas en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 203-219.* <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.14>

- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del trabajo*, 6(3), 114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633043>
- Ruiz Dávila, H. K. (2016). Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016.
- Ruiz, L., González, J. C., & Vargas, D. (2022). *Medición de competitividad para empresas turísticas en México y Perú : oportunidad de impacto social y desarrollo*. ECOE Ediciones LTDA. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9789585031883>
- Sandoval, L. D. (2020). *Gestión empresarial en la competitividad del servicio de hospedaje de los hostales de la ciudad de Huancayo 2018*. [Doctoral dissertation, Tesis de maestría, Universidad Nacional de Centro del País]. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6599/T01_0_19854693_D.pdf.
- Santos Aranya, Y. C. V. (2021). Análisis estratégico y competitividad de las agencias de viajes de turismo del distrito del Cusco. Periodo 2017. [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6383>
- Sutton, C. (2014). *The applicability of the human sigma model to service quality management in the UK tourism industry: an operational analysis* (Doctoral dissertation, University of Central Lancashire).
- Tam, J. M., Vera, G. and Oliveros, R. R. (2008). Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica. 145–154. http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf
- Tello Quiche, C. M. (2022). *Planeamiento estratégico para la reactivación del turismo en el distrito de Moche–Trujillo, 2021-2023*. [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91183/Tello_QCM-SD.pdf?sequence=1
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2022). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. (23rd Ed.) McGraw-Hill Education.
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016-1034.

TOUR IN PERU (2023) *Acerca de TOUR IN PERU - La mejor receta para tus Vacaciones!* (2023, 5 de Julio). *Machu Picchu Tours Peru*. <https://www.machupicchu-tours-peru.com/acerca-de-nosotros>

Zavala Grados, J. A. (2023). Planificación estratégica y gestión administrativa en una institución educativa del Rímac, año 2022.

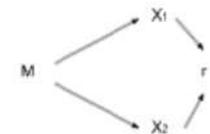
Supo, J. (2014). Cómo elegir una muestra. *Técnicas para seleccionar una muestra representativa*. Arequipa, Perú.: *Bioestadístico Eirl*.

ANEXOS

1. Matriz de Consistencia

Planeación Estratégica y Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU - 2019 - 2023

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Población y Muestra	Metodología
PROBLEMA GENERAL PG: ¿De qué manera se relaciona la Planeación Estratégica con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023?	OBJETIVO GENERAL OG: Determinar la relación de la Planeación Estratégica con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.	HIPÓTESIS GENERAL HG: La Planeación Estratégica se relaciona de manera positiva considerable con la Competitividad Empresarial de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023.	VARIABLE DE ESTUDIO - 1 X1 = Planeación Estratégica	Población: Integrantes de los diversos grupos de interés de la empresa TOUR IN PERU quienes tuvieron participación en la empresa durante el periodo 2019-2023.	Tipo de Investigación: - Básica Enfoque: - Cuantitativo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: PE 1: ¿Cuál es la situación de la variable Planeación Estratégica en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023? PE 2: ¿Cuál es la situación de la variable Competitividad Empresarial en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023? PE 3: ¿En qué medida se relaciona la Formulación Estratégica con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023? PE 4: ¿En qué medida se relaciona la Implementación Estratégica con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023? PE 5: ¿En qué medida se relaciona la Evaluación Estratégica con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023? PE 6: ¿Cuál es la propuesta de Lineamientos Factibles que deben ser adoptados en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028 para mejorar su competitividad?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: OG 1: Describir la situación de la variable Planeación Estratégica en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. OG 2: Describir la situación de la variable Competitividad Empresarial en la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. OG 3: Determinar la relación de la Formulación Estratégica con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. OG 4: Determinar la relación de la Implementación Estratégica con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. OG 5: Determinar la relación de la Evaluación Estratégica con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. OG 6: Elaborar la propuesta de Lineamientos Factibles que deben ser adoptados en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: HE 1: Existe una situación positiva media de Planeación Estratégica en la operadora de turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. HE 2: Existe una situación positiva media de Competitividad Empresarial en la operadora de turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. HE 3: La Formulación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión de la Mejora Continua de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. HE 4: La Implementación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Capital Humano de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. HE 5: La Evaluación Estratégica se relaciona de manera positiva media con la Gestión del Mercado-Cliente de la Operadora de Turismo - TOUR IN PERU, 2019-2023. HE 6: La adopción de la propuesta de Lineamientos Factibles en el nuevo Plan Estratégico de TOUR IN PERU - 2024-2028, mejorará su competitividad.	DIMENSIONES: 1. Formulación Estratégica 2. Implementación Estratégica 3. Evaluación Estratégica ----- VARIABLE DE ESTUDIO - 2 X2 = Competitividad Empresarial DIMENSIONES: 4. Gestión de la Mejora Continua 5. Gestión del Capital Humano 6. Gestión del Mercado y Cliente	Muestra: Se eligió a 62 integrantes de diversos grupos de interés como: asesores, auditores, colaboradores, representantes de empresas y proveedores freelance vinculados a TOUR IN PERU durante el periodo 2019-2023.	Método: - Hipotético deductivo Diseño de Investigación: - No Experimental - Transversal Nivel de Investigación (alcance): - Descriptivo - Correlacional



Donde:
M = Muestra
X1 = Planeación Estratégica
r = Relación
X2 = Competitividad Empresarial

2. Instrumentos de recolección de información

2.1. Cuestionario de Investigación: Planeación Estratégica

INSTRUMENTO - ENCUESTA
(Variable 1: Planeación Estratégica)

		5	Totalm. de Acuerdo	TDA
		4	De Acuerdo	DA
1. Set de interrogantes respecto a la Planeación Estratégica de TIP.	Valoración	3	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	NdA NeD
2. Encuesta aplicada al personal de planta y aliados estratégicos de TIP.		2	En Desacuerdo	ED
3. Marque la alternativa que considere que expresa mejor su perspectiva.		1	Totalm. en Desacuerdo	TED

Variable	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	VALORACIÓN				
Planeación Estratégica	1. Formulación Estratégica	1. Claridad en la Misión y Visión	1. La misión y visión de TIP tiene influencia significativa en mi trabajo diario.	1	2	3	4	5
		2. Identificación de Oportunidades y Amenazas	2. He contribuido activamente a identificar oportunidades / amenazas para mejorar los servicios de TIP.	1	2	3	4	5
		3. Establecimiento de Objetivos Medibles	3. Mi trabajo diario contribuye de manera efectiva al logro de los objetivos de TIP.	1	2	3	4	5
		4. Elección Adecuada de Estrategias	4. He mostrado disposición para sugerir mejoras o ajustes a las estrategias de TIP.	1	2	3	4	5
	2. Implementación Estratégica	5. Asignación Efectiva de Recursos	5. Se puede mejorar la distribución de recursos para optimizar la implementación de estrategias.	1	2	3	4	5
		6. Cultura Organizacional Alineada	6. Contribuyo activamente a mantener una cultura alineada a las estrategias de TIP.	1	2	3	4	5
		7. Seguimiento Continuo del Rendimiento	7. Participo de manera efectiva en el seguimiento del rendimiento y ajustes necesarios a las estrategias.	1	2	3	4	5
		8. Participación Activa de Empleados	8. Me siento involucrado(a) en la implementación de las estrategias de TIP.	1	2	3	4	5
	3. Evaluación Estratégica	9. Logro de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	9. Contribuyo activamente al logro de los KPI establecidos para mi área.	1	2	3	4	5
		10. Adaptabilidad ante Cambios	10. Reacciono positivamente ante cambios en la industria turística y sus impactos en las estrategias de TIP.	1	2	3	4	5
		11. Eficiencia en la Toma de Decisiones Correctivas	11. Participo de manera efectiva en la toma de decisiones correctivas, ajustando el rumbo estratégico cuando es necesario.	1	2	3	4	5
		12. Análisis Post-implementación	12. Podemos mejorar los procesos de análisis post-implementación para aprender y mejorar continuamente.	1	2	3	4	5

2.2. Cuestionario de Investigación: Competitividad Empresarial

INSTRUMENTO - ENCUESTA (Variable 2: Competitividad Empresarial)

	5	Totalm. de Acuerdo	TDA
	4	De Acuerdo	DA
1. Set de interrogantes respecto a la Competitividad Empresarial de TIP. 2. Encuesta aplicada al personal de planta y aliados estratégicos de TIP. 3. Marque la alternativa que considere que expresa mejor su perspectiva.	Valoración 3	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	NdA NeD
	2	En Desacuerdo	ED
	1	Totalm. en Desacuerdo	TED

Variable	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	VALORACIÓN				
Competitividad Empresarial	4. Gestión de la Mejora Continua	13. Sistema de indicadores	13. En TIP se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio.	1	2	3	4	5
		14. Mejora continua	14. En TIP se aplica un programa de mejora continua basado en el análisis de indicadores comerciales y financieros para desarrollar áreas clave de mejora.	1	2	3	4	5
		15. Auditorías administrativas	15. En TIP se realizan auditorías administrativas-contables anuales internas y/o externas e implementa mejoras en base a las recomendaciones.	1	2	3	4	5
		16. Innovación de servicios	16. En los últimos cinco años en TIP se ha realizado innovación en los servicios ofrecidos.	1	2	3	4	5
	5. Gestión del Capital Humano	17. Trabajadores con experiencia	17. En TIP se contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.	1	2	3	4	5
		18. Evaluación del desempeño	18. En TIP se otorgan incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño.	1	2	3	4	5
		19. Clima laboral	19. En TIP se cuenta con un programa de medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras.	1	2	3	4	5
		20. Capacitación técnica y humana	20. En TIP se realiza capacitación con base en un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.	1	2	3	4	5
	6. Gestión del Mercado y Cliente	21. Satisfacción del cliente	21. En TIP se ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y la toma de acciones basadas en los resultados obtenidos.	1	2	3	4	5
		22. Comportamiento del mercado	22. En TIP se realiza el análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para sus clientes.	1	2	3	4	5
		23. Actividades de Benchmarking	23. TIP cuenta con un programa de actividades de benchmarking, es decir, estudiar al líder del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza.	1	2	3	4	5
		24. Base de datos de clientes	24. TIP cuenta con un sistema de base de datos actualizados y completos de sus clientes para realizar actividades de pre-venta, seguimiento o post-venta.	1	2	3	4	5

3. Medios de Verificación

3.1. Respuestas del formulario de Google Forms

0.2. Instrumento - Encuesta - PE y CE : Respuestas - 07 Abr 2024

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

Menús 100% Predet... 10

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Marca temporal	Genero	Vinculo Laboral	Rango de Edad	Años de Trabajo	1. La misión y visión de TIP tiene influencia significativa en mi trabajo diario.	2. He contribuido activamente a identificar oportunidades / amenazas para mejorar los servicios de TIP	3. Mi trabajo diario contribuye de manera efectiva al logro de los objetivos de TIP.	4. He mostrado disposición para sugerir mejoras e ajustes a las estrategias de TIP.	5. Se puede mejorar la distribución de recursos para optimizar la implementación de estrategias.	6. Contribuye activamente a mantener una cultura alineada a las estrategias de TIP.	7. Participo de manera efectiva en el seguimiento del rendimiento y ajuste necesario a las estrategias.
2	21/3/2024 14:00:53	Mujer	Administración, Finanzas, RRHH	41 a más	7 a más	5	4	4	4	5	4	4
3	21/3/2024 14:16:11	Varón	Administración, Finanzas, RRHH	41 a más	7 a más	5	5	5	5	5	5	5
4	21/3/2024 14:27:52	Mujer	Marketing y Ventas	31-40	1 a 3	4	4	4	4	3	4	4
5	21/3/2024 14:31:15	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	41 a más	7 a más	5	4	4	4	4	4	4
6	21/3/2024 14:34:43	Mujer	Marketing y Ventas	31-40	1 a 3	3	4	3	3	4	3	3
7	21/3/2024 14:38:23	Mujer	Otros	41 a más	1 a 3	4	5	4	4	4	4	5
8	21/3/2024 14:44:53	Mujer	Operaciones y Reservas	31-40	4 a 6	5	4	4	5	5	5	5
9	21/3/2024 14:47:50	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	20-30	4 a 6	5	1	5	3	4	5	5
10	21/3/2024 14:59:37	Mujer	Otros	20-30	1 a 3	3	4	4	3	5	5	5
11	21/3/2024 15:04:57	Mujer	Marketing y Ventas	20-30	1 a 3	5	4	5	4	5	5	5
12	21/3/2024 15:15:22	Mujer	Operaciones y Reservas	20-30	1 a 3	3	3	3	4	4	3	3
13	21/3/2024 15:15:32	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	31-40	4 a 6	2	1	2	1	1	1	1
14	21/3/2024 15:22:01	Varón	Marketing y Ventas	20-30	4 a 6	5	4	4	4	4	5	5
15	21/3/2024 22:06:40	Varón	Otros	31-40	7 a más	5	5	5	5	5	5	5
16	21/3/2024 23:08:03	Mujer	Otros	31-40	1 a 3	3	4	4	4	4	4	3
17	22/3/2024 9:05:25	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	31-40	7 a más	4	4	4	4	4	4	4
18	22/3/2024 11:07:63	Varón	Otros	20-30	1 a 3	3	4	3	3	3	3	3
19	22/3/2024 16:42:51	Varón	SIG, Calidad, Asesoría	20-30	1 a 3	5	5	5	5	5	5	5
20	22/3/2024 23:28:28	Mujer	Otros	20-30	1 a 3	3	4	4	4	5	5	5
21	23/3/2024 3:19:56	Mujer	Otros	20-30	1 a 3	5	4	5	4	5	5	5
22	23/3/2024 10:39:20	Mujer	Otros	20-30	1 a 3	4	5	5	5	5	4	4
23	23/3/2024 11:16:31	Varón	Marketing y Ventas	20-30	4 a 6	4	5	5	4	5	5	4
24	25/3/2024 22:07:52	Varón	SIG, Calidad, Asesoría	41 a más	7 a más	5	5	4	5	5	4	4
25	25/3/2024 22:20:17	Mujer	Administración, Finanzas, RRHH	31-40	1 a 3	4	5	4	4	4	4	4
26	25/3/2024 22:29:26	Varón	Administración, Finanzas, RRHH	31-40	1 a 3	4	4	4	4	4	4	4
27	25/3/2024 22:38:52	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	31-40	4 a 6	5	5	5	4	4	4	4
28	26/3/2024 9:00:46	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	31-40	1 a 3	4	4	4	5	4	4	4
29	26/3/2024 10:39:53	Mujer	Marketing y Ventas	20-30	1 a 3	4	5	4	4	5	4	4
30	26/3/2024 13:35:15	Mujer	Guía, Transportista, Cocinero	41 a más	7 a más	4	4	5	5	4	4	4
31	26/3/2024 17:40:19	Varón	Guía, Transportista, Cocinero	31-40	4 a 6	5	4	4	4	5	4	4

Form Answers Alfa Crombach B-Datos SPSS (f y %) Baramo P. Normalidad Coef. Correlación Mat Consistencia Muestra TIP

3.2. Datos agrupados de la variable 1 y sus dimensiones

0.2. Instrumento - Encuesta - PE y CE : Respuestas - 07 Abr 2024

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

Q Menús 100% \$ % .0 .00 123 Calibri 10 B I A

D1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	D1: Formulación Estratégica				D2: Implementación Estratégica				D3: Evaluación Estratégica							
2	1. La misión y visión de TIP tiene influencia significativa en mi trabajo diario.	2. He contribuido activamente a identificar oportunidades / amenazas para mejorar los servicios de TIP.	3. Mi trabajo diario contribuye de manera efectiva al logro de los objetivos de TIP.	4. He mostrado disposición para sugerir mejoras o ajustes a las estrategias de TIP.	5. Se puede mejorar la distribución de recursos para optimizar la implementación de estrategias.	6. Contribuyo activamente a mantener una cultura alineada a las estrategias de TIP.	7. Participo de manera efectiva en el seguimiento del rendimiento y ajustes necesarios a las estrategias.	8. Me siento involucrado(a) en la implementación de las estrategias de TIP.	9. Contribuyo activamente al logro de los KPI establecidos para mi área.	10. Reacciono positivamente ante cambios en la industria turística y sus impactos en las estrategias de TIP.	11. Participo de manera efectiva en la toma de decisiones correctivas, ajustando el rumbo estratégico cuando es necesario.	12. Podemos mejorar los procesos de análisis post-implementación para aprender y mejorar continuamente.	D1: Formulación Estratégica	D2: Implementación Estratégica	D3: Evaluación Estratégica	V1: Planeación Estratégica
3	4	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	D1	D2	D3	V1
4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	17	18	18	53
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	20	20	17	57
6	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	17	15	18	50
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	17	16	14	47
8	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	13	15	12	40
9	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	17	17	16	50
10	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	18	20	17	55
11	5	1	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	14	15	17	46
12	3	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	14	19	17	50
13	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	18	18	18	54
14	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	13	14	15	42
15	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	6	6	6	18
16	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	17	19	17	53
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60
18	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	15	15	15	45
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	16	15	15	46
20	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	13	14	16	43
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60
22	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	15	18	15	48
23	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	18	18	20	56
24	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	19	17	19	55
25	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	18	19	20	57
26	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	19	19	16	54
27	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	17	16	14	47
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16	48
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	16	16	51
30	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	18	16	17	51
31	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	17	17	17	51
32	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	18	18	16	52
33	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	17	17	17	51
34	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	18	18	16	52
35	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	18	20	16	54
36	4	4	4	1	2	2	3	2	5	2	2	5	13	9	14	36
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16	48

+ Form Answers Alfa Crombach B-Datos SPSS (f y %) Baremo P. Normalidad Coef. Correlación Mat Consistencia Muestra TIP

3.3. Datos agrupados de la variable 2 y sus dimensiones

0.2. Instrumento - Encuesta - PE y CE : Respuestas - 07 Abr 2024

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

Menú

100% Calibri 12

AKAN

	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	
1																					
2	D1: Formulación Estratégica	D2: Implementación Estratégica	D3: Evaluación Estratégica	V1: Planificación Estratégica	11. En TIP se tiene un sistema actualizado de los indicadores importantes del negocio.	14. En TIP se aplica un programa de mejora continua basado en el análisis de indicadores comerciales y financieros para desarrollar áreas clave de mejora.	15. En TIP se realizan auditorías administrativas u operativas anuales internas y/o externas e implementa mejoras en base a las recomendaciones.	16. En los últimos cinco años en TIP se ha realizado innovación en los servicios ofrecidos.	17. En TIP se contrata a trabajadores con experiencia en el sector turístico o en general para las áreas especializadas.	18. En TIP se otorgan incentivos o reconocimientos al menos una vez al año, con base en un sistema de evaluación del desempeño.	19. En TIP se cuenta con un programa de medición del clima laboral al menos una vez al año, para generar acciones de mejoras.	20. En TIP se realiza capacitación con base en un programa para todo su personal contemplando aspectos técnicos y humanos.	21. En TIP se ha desarrollado un sistema para medir la satisfacción del cliente y la toma de acciones basadas en los resultados obtenidos.	22. En TIP se realiza el análisis del comportamiento del mercado para decidir cuáles son los medios publicitarios más adecuados y atractivos para sus clientes.	23. TIP cuenta con un programa de actividades de benchmarking es decir estudiar a los del mercado para implementar estrategias efectivas que éste realiza.	24. TIP cuenta con un sistema de base de datos actualizados y completos de sus clientes para realizar actividades de prevención, seguimiento o post-venta.	D4: Gestión de Mejora Continua	D5: Gestión del Capital Humano	D6: Gestión del Mercado y Cliente		
3	D1	D2	D3	V1	Item11	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	D4	D5	D6	V2	
4	17	18	18	33	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	15	19	20	54	
5	20	20	17	27	5	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	17	17	16	50	
6	17	15	18	30	4	3	5	3	4	4	2	4	4	3	5	5	15	14	15	44	
7	17	16	14	47	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	13	12	15	40	
8	13	15	12	40	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	8	11	11	30	
9	17	17	16	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	16	16	17	49	
10	18	20	17	55	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	17	17	18	52	
11	14	15	17	46	5	4	2	3	5	2	3	4	5	5	5	5	14	14	20	46	
12	14	19	17	50	4	3	3	1	5	1	1	1	1	5	3	1	11	8	10	29	
13	18	18	18	54	3	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	19	18	17	54	
14	13	14	15	42	5	5	3	3	4	1	3	2	4	4	4	4	16	10	16	42	
15	6	6	6	15	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	8	8	6	22	
16	17	19	17	53	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	19	16	19	54	
17	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	20	20	19	59	
18	15	15	15	45	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	12	14	14	40	
19	16	15	15	46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15	16	16	47	
20	13	14	16	43	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	15	14	15	44	
21	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	20	20	11	51	
22	15	18	15	48	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	19	14	17	50	
23	18	18	20	56	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	20	19	18	57	
24	19	17	19	55	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	18	19	19	56	
25	18	19	20	57	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	20	59	
26	19	19	16	54	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	14	14	14	42	
27	17	16	14	47	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	14	15	14	43	
28	16	16	16	48	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	14	14	14	42	
29	19	16	16	51	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	14	13	14	41	
30	18	16	17	51	1	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	15	16	18	49	
31	17	17	17	51	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	14	13	16	43	
32	18	18	16	52	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	15	11	15	41	
33	17	17	17	51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	16	15	14	45	
34	18	18	16	52	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	20	59	
35	18	20	16	54	5	5	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	17	15	20	52	
36	13	9	14	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	16	16	15	47	
37	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	
38	16	16	16	48	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	4	5	17	17	14	48	

Form Answers Alfa Crombach B-Datos SPSS (f y %) Baremo P. Normalidad Coef. Correlación Mat Consistencia Muestra TIP

3.4. Vista de datos agrupados de la variable 1 y sus dimensiones

PE y CE de TIP - 29 Mar 2024 - BD - 62 Items.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 32 de 32 variables

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	D1	D2	D3	V1	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	D4	D5	D6	V2	
1	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	17	18	18	53	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	15	19	20	54	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	20	20	17	57	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	17	17	16	50	
3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	17	15	18	50	4	3	5	3	4	2	4	4	4	3	3	5	15	14	15	44	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	17	16	14	47	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	13	12	15	40
5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	13	15	12	40	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	8	11	11	30	
6	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	17	17	16	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	16	16	17	49	
7	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	18	20	17	55	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	17	17	18	52	
8	5	1	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	14	15	17	46	5	4	2	3	5	2	3	4	5	5	5	5	14	14	20	48	
9	3	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	14	19	17	50	4	3	3	1	5	1	1	1	1	5	3	1	11	8	10	29	
10	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	18	18	18	54	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	19	18	17	54	
11	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	13	14	15	42	5	5	3	3	4	1	3	2	4	4	4	4	16	10	16	42	
12	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	6	6	6	18	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	8	8	6	22	
13	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	17	19	17	53	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	19	16	19	54		
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	20	19	59	
15	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	15	15	15	45	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	12	14	14	40	
16	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	16	15	15	46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15	16	16	47	
17	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	13	14	16	43	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	15	14	15	44	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	20	20	11	51
19	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	15	18	15	48	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	19	14	17	50	
20	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	18	18	20	56	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	20	19	18	57	
21	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	19	17	19	55	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	18	19	19	56
22	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	18	19	20	57	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	20	59	
23	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	19	19	16	54	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	14	14	14	42	
24	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	17	16	14	47	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	14	15	14	43
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16	48	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	14	14	14	42	
26	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	16	16	51	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	14	13	14	41	
27	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	18	16	17	51	1	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	15	16	18	49	
28	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	17	17	17	51	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	14	13	16	43	
29	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	18	18	16	52	4	4	3	4		3	4	4	4	3	4	4	15	11	15	41	
30	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	17	17	17	51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	16	15	14	45	
31	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	18	18	16	52	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	20	59	
32	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	18	20	16	54	5	5	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	17	15	20	52	
33	4	4	4	1	2	2	3	2	5	2	2	5	13	9	14	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	16	16	15	47
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	16	16	16	48	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	5	17	13	14	44	
36	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	17	17	16	50	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	17	14	17	48

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO

3.5. Vista de datos agrupados de la variable 2 y sus dimensiones

PE y CE de TIP - 29 Mar 2024 - BD - 62 Items.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 32 de 32 variables

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	D1	D2	D3	V1	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	D4	D5	D6	V2	
37	3	3	3	4	5	4	3	3	4	2	2	4	13	15	12	40	2	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	5	10	23	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	16	16	15	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16	48	
39	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	16	16	17	49	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	17	16	17	50	
40	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	14	15	15	44	2	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	12	13	12	37	
41	5	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	19	13	16	48	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	18	17	16	51	
42	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	14	17	15	46	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	14	17	15	46		
43	4	4	4	4	5	4	4	6	4	4	4	4	16	18	16	50	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	17	17	17	51		
44	4	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	16	15	17	48	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	17	17	18	52	
45	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	17	18	20	55	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	18	18	16	52		
46	5	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	17	16	15	48	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	18	20	20	56	
47	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	17	15	18	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	
48	1	5	1	5	5	1	1	2	1	1	1	5	12	9	8	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	
49	3	5	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	16	13	15	44	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	17	15	13	45	
50	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	20	17	17	54	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	15	14	13	42	
51	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	18	17	15	50	3	4	3	5	5	4	3	5	5	3	3	3	15	17	14	46	
52	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	16	16	17	49	5	5	5	3	5	3	3	4	5	3	3	5	18	15	16	49	
53	4	2	3	5	5	3	2	2	3	4	3	5	14	12	15	41	3	3	3	4	3	5	3	5	5	3	3	4	13	16	15	44	
54	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	16	17	18	51	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	19	18	17	54	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	16	48	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	16	15	16	47		
56	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	16	13	14	43	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	15	16	13	44	
57	4	4	2	4	4	2	3	4	2	4	2	5	14	13	13	40	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	15	14	16	45		
58	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	20	18	10	56	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	18	16	14	48		
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	60	
60	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	18	17	18	53	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	20	19	20	59	
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	20	20	19	59	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	20	18	20	58	
62	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	17	18	18	53	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	3	17	18	16	51		
63																																	
64																																	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicidad: ACTIVADO

3.6. Vista de la organización de las variables y dimensiones

PE y CE de TIP - 29 Mar 2024 - BD - 62 Items.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Item1	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Item2	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	Item3	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	Item4	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	Item5	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	Item6	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	Item7	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	Item8	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	Item9	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	Item10	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	Item11	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	Item12	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	D1	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	D2	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	D3	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	V1	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	Item13	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	Item14	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	Item15	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	Item16	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	Item17	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Item18	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	Item19	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	Item20	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	Item21	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	Item22	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	Item23	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	Item24	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	D4	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	D5	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	D6	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	V2	Númerico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											

Vista de datos **Vista de variables**

3.7. Vista de los resultados de Alfa de Cronbach

PE y CE de TIP - 29 Mar 2024 - BD - 62 Items - Resultados.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: V1 y V2
 Título
 Resumen
 Estadística
 Estadística
 Estadística
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: D1, D2
 Título
 Resumen
 Estadística
 Estadística
 Estadística
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: D4, D5
 Título
 Resumen
 Estadística
 Estadística
 Estadística
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: Items c
 Título
 Resumen
 Estadística
 Estadística
 Estadística
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: Items c
 Título
 Resumen
 Estadística
 Estadística
 Estadística
 Registro

```
RELIABILITY
/VARIABLES=V1 V2
/SCALE('V1 y V2') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilidad

Escala: V1 y V2

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	62	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	62	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,719	2

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
V1	49,11	7,239	62
V2	47,85	8,403	62

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
V1	47,85	70,618	,568	.
V2	49,11	52,397	,568	.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO

3.8. Vista de los resultados de estadísticas de fiabilidad

PE y CE de TIP - 29 Mar 2024 - BD - 62 Items - Resultados.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: V1 y V2
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
 - Estadística
 - Registro
 - Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: D1, D2
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
 - Estadística
 - Registro
 - Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: D4, D5
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
 - Estadística
 - Registro
 - Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: Items c
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
 - Estadística
 - Registro
 - Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: Items c
 - Título
 - Resumen
 - Estadística
 - Estadística

EXAMINE VARIABLES=D1 D2 D3 V1 D4 D5 D6 V2

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO

Fiabilidad

Escala: D6-V2

Resumen de procesamiento de casos

Casos		N	
		Válido	%
	Válido	62	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
	,826	4

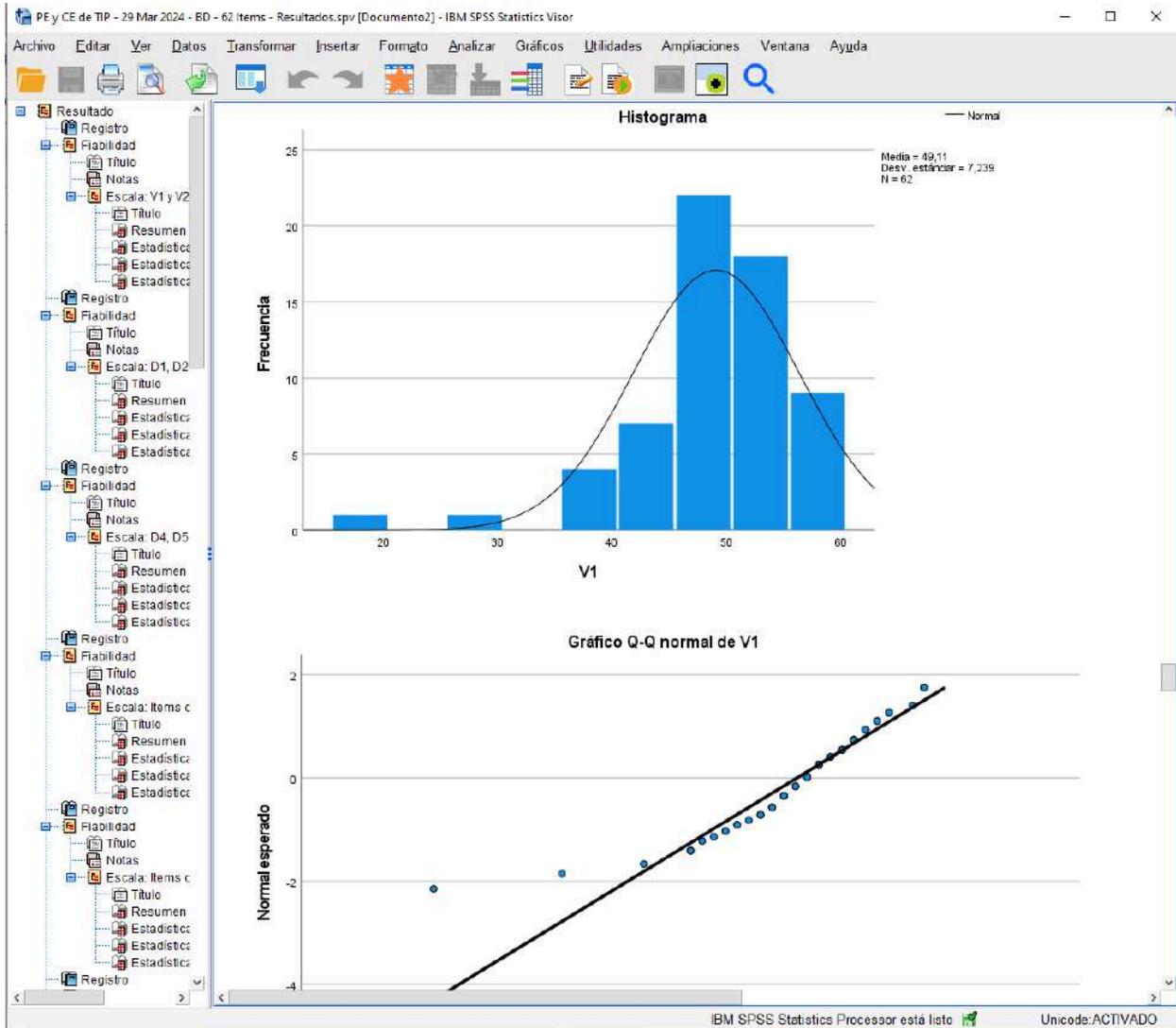
Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Item21	4,23	,895	62
Item22	3,98	,799	62
Item23	3,85	,956	62
Item24	3,97	1,040	62

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item21	11,81	5,798	,561	,819
Item22	12,05	6,112	,573	,814
Item23	12,18	4,837	,777	,718
Item24	12,06	4,717	,712	,752

3.9. Medios de Verificación (vista de los resultados de histogramas y gráficos)



4.4. Certificado TOURCERT en TURISMO SOSTENIBLE y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL - 2022



4.5. Certificado: SISTEMA de APLICACIÓN de BUENAS PRÁCTICAS - NIVEL ORO

Vigencia: indeterminada

SABP-A-N3-016



Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas
de Gestión del Servicio de Agencia de Viajes y Turismo

OTORGADO A

**TOUR IN
PERU**

Isabel Alvarez Novoa
Isabel Alvarez Novoa
Viceministra de Turismo
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
DES-PACHO
MINISTERIO DE TURISMO

José Antonio Espinoza Huacasa
José Antonio Espinoza Huacasa
Director General de Políticas
de Desarrollo Turístico
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
MINISTERIO DE POLÍTICAS DE DESARROLLO TURÍSTICO
MINCETUR

**4.6. Certificado: SISTEMA de APLICACIÓN de BUENAS PRÁCTICAS - TREKKING
2022**

Vigencia: hasta diciembre 2023

SABP Trekking - 013



Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas
de Gestión del Servicio de Agencia de Viajes y Turismo
que operan el servicio de Trekking

OTORGADO A

**TOUR IN
PERU**


 Isabel Álvarez
 Viceministra de Turismo


 José Antonio Espinoza
 Director General de Políticas de Desarrollo Turístico




4.7. INFORME DE AUDITORÍA DE TOURCERT - 11 Mayo 2022

TourCert

Informe de Auditoría

Nombre del tourooperador	Tour in Peru	
Número de colaboradores *	7	
Certificado desde	2019	Contacto E-Mail: administracion@tourinperu.com
Responsable RSE	Jacqueline Lizbeth Águilar Dancuart	

Auditora	Katherine del Rosario Fuertes Melchor
Fecha de la auditoría	11/05/22
Tipo de la auditoría	

	Nombre	Posición
Personas entrevistadas	Jacqueline Lizbeth Águilar Dancuart	Coordinadora de RSE.
	Benjamín Salizar Paro	Gerente General
	Margaret Crespo Pérez	Encargada de finanzas

** Para tourooperadores hasta 4,9 colaboradores (equivalentes a tiempo completo) a aplican las normas para tourooperadores pequeños (véase las Normas de Aplicación).*

Resumen

Evaluación general

Tour in Peru agencia de viajes y tour operador se ubica en la ciudad de Cusco - Región Cusco obtuvo su primera Certificación TourCert en el año 2019. Tour in Peru como la gran mayoría de operadores turísticos del sur del país enfoca gran parte de su oferta turística al mercado receptivo principalmente al de Norteamérica; sin embargo, a raíz de la pandemia y al freno económico mundial tuvo que replantear la orientación de su mercado priorizando el mercado interno durante el periodo 2020-2021, etapa en la que también gestionó la inyección de dinero a través de la aplicación a los programas estatales "Reactiva Perú" y "Turismo Emprende". A la fecha, las actividades de Tour in Peru se vienen desarrollando casi con total normalidad y su recuperación económica se viene manifestando en crecimiento progresivo pese a las restricciones sanitarias que aún persisten a nivel mundial; sin embargo, aunque aún tienen pendientes los compromisos de pago asociados al programa Reactiva Perú y tomaron la decisión de destinar parte de los fondos del "Programa Turismo Emprende" a la aplicación de la Re-Certificación TourCert.

Finalmente es importante citar que el proceso de "Re-Certificación TourCert" basa su metodología en el análisis de la evolución y la evaluación de las prácticas implementadas en la gestión de la empresa desde su primera certificación, acciones que permiten identificar y destacar aquellas "Buenas Prácticas" que durante dicho periodo se han venido sosteniendo e institucionalizando dentro la organización y de otro lado, citar recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad social y medioambiental de la gestión responsable de sus actividades turísticas.

La empresa está recomendada para la (re-) certificación:

- Sí
 Sí, con condiciones
 No

Condiciones		Fechas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Recomendaciones

1.	Evaluar su posicionamiento de sostenibilidad a fin de incluir otros elementos diferenciadores.
2.	Se recomienda reevaluar el plazo (2023) establecido en el informe para alcanzar la visión. Se sugiere de 3 a 5 años.
3.	Respecto al análisis de "partes interesadas" se sugiere incorporar también los mecanismos de comunicación bidireccionales (de las partes hacia la empresa)
4.	Considerar una evaluación de la segmentación de los mercados dado el restablecimiento de los mercados internacionales.
5.	Con relación a los "retos del destino" se recomienda incluir las acciones gremiales o en colaboración con el sector turismo de la región.

Cumplimiento de los criterios

	Cantidad	Porcentaje
 Buena práctica	6	26%
 Criterio cumplido	15	65%
 Mejorable	2	9%
 Criterio no cumplido	0	0%
n/a No aplica	0	0%

Cumplimiento Buena práctica & Criterio cumplido

Tour in Peru	Benchmark
91%	



La auditoría está basada en el TourCert Catálogo de Criterios para touroperadores del mayo 2016.			
	Criterio	Evaluación	Comentario
1.	Gestión		
1.1	<p>Política empresarial El touroperador tiene una política empresarial que hace referencia a los siguientes aspectos: (i) derechos humanos, (ii) condiciones laborales, (iii) protección del ambiente, (iv) biodiversidad, (v) gestión y mejora continua. La política empresarial está disponible en materiales impresos y digitales de los que dispone la empresa.</p>	■■■■	<p>Tour in Peru cumple con comunicar y difundir su política y filosofía empresarial principalmente mediante su página web y sus redes sociales; complementariamente difunde también dicha información en los correos electrónicos que intercambia con sus pasajeros; de igual manera, comunica esta información en los briefings que brinda antes del inicio de sus operaciones. Es importante subrayar que el equipo de Tour in Peru se encuentra familiarizado tanto con la política como con la filosofía empresarial y que ambos documentos se encuentran cargados en la plataforma Avanti. En ese sentido, se debe resaltar que esta práctica se ha venido sosteniendo en su aplicación desde su primera certificación.</p>
1.2	<p>Encargado/a de sostenibilidad La alta dirección de la empresa es el responsable máximo del sistema de RSE y ha nombrado un/a persona como encargado/a de la sostenibilidad y RSE, el mismo que cuenta con los conocimientos, competencias y el tiempo necesario para esta actividad. El/a encargado/a de RSE coordina las tareas de sostenibilidad interna y actúa como persona de contacto para los interesados externos.</p>	■■■	<p>Tour in Peru ha cumplido con la delegación de la persona que se hará cargo de las actividades de RSE y de re-certificación, si bien se ha cargado en la plataforma Avanti la carta de delegación correspondiente; ha quedado pendiente la carga de las boletas de pago y el CV de la persona delegada. Al respecto, se debe comentar también que la Coordinadora de RSE forma parte del equipo de planta de la empresa desde el año 2021. Como recomendación se precisa a la empresa prestar atención a este punto para completar la información pendiente en la plataforma Avanti.</p>
1.3	<p>Cumplimiento legal y disponibilidad de seguros El touroperador garantiza el cumplimiento de las leyes en su ámbito de acción (p.ej. salud, seguridad, aspectos ambientales y laborales, lucha contra la corrupción) para su efectiva operación y prestación de servicios. También dispone de seguros para afrontar las posibles eventualidades que puedan ocurrir a personas y daños a la propiedad.</p>	■■■	<p>Tour in Peru ha cumplido con cargar en la plataforma Avanti los sustentos de los documentos principales solicitados en la ficha legal, dejando pendientes el certificado de Defensa Civil y la imagen [pantallazo] que evidencia que forma parte del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos del MINCETUR. Al respecto, en relación al certificado de Defensa Civil la propia empresa manifestó en su primera certificación [2019] que Defensa Civil no expedía tales documentos a los predios con el rango de metraje de su establecimiento, otorgándoles en su defecto sólo asesorías técnicas en temas de seguridad e implementación de señalética. De otro lado, en relación a otras responsabilidades de la empresa, se ha identificado la asignación de pólizas de seguro de vida para sus colaboradores de planta, así como pólizas de seguros de accidentes para porteadores. De igual modo, es importante mencionar que la empresa cuenta con certificaciones ISO y por tanto con documentos equivalentes que se alinean a los criterios de TourCert; en este marco, si bien no se ha identificado un Reglamento Interno, se ha verificado que el Código de Conducta contra la ESNNA, la filosofía y la política empresarial se asocian a los fines de un reglamento interno.</p>
1.4	<p>Directrices para proveedores El touroperador asegura a través de cláusulas contractuales que sus proveedores cumplen con los principios básicos de la sostenibilidad en: (i) derechos humanos, (ii) condiciones laborales, (iii) protección del ambiente, (iv) biodiversidad, (v) gestión y mejora continua.</p>	■■■	<p>Tour in Peru ha precisado que por la modalidad de contratación que desarrolla con sus proveedores de servicios no suscriben contratos, en su lugar firman compromisos y manejan la contraprestación de los servicios con recibos por honorarios (guías, transportistas y ofertantes de actividades) y facturas (touroperadores). Si bien, Tour in Peru no ha desarrollado un código de conducta específico para cada proveedor, ha enmarcado acciones equivalentes de comportamiento en su Código ESNNA, documento que suscribe con sus proveedores de servicios. En este marco, Tour in Peru ha precisado que viene integrando las metodologías de las certificaciones TourCert e ISO para mejorar este documento, el cual apoyará el desarrollo de las operaciones sostenibles de sus proveedores. Es importante citar que este documento guía, se encuentra disponible en la página web y es socializado con los proveedores en las charlas de inducción que se desarrollan durante el primer trimestre de cada año.</p>
1.6	<p>Código de protección infantil El touroperador se compromete con el código hacia la prevención eficaz de los delitos de Explotación Sexual de Niñas, Niños y Adolescentes (ESNNA).</p>	■■■■	<p>Tour in Peru ha cumplido con cargar el compromiso de lucha contra la ESNNA en la plataforma Avanti. Al respecto, se debe citar que la información sobre ESNNA es difundida al interior y fuera de la organización, dicha socialización se realiza a través de talleres de inducción de equipo que se desarrolla durante el primer trimestre del año. En estos talleres participan también los proveedores de servicios socios de Tour in Peru. En el caso de la comunicación hacia fuera de la organización se utiliza la página web. En ese sentido, se debe resaltar que esta práctica se ha venido sosteniendo en su aplicación desde su primera certificación.</p>
1.7	<p>Análisis de los grupos de interés El touroperador ha identificado sus grupos de interés internos y externos y ha evaluado las interacciones mutuas.</p>	■■■	<p>Tour in Peru ha cumplido con cargar en la plataforma Avanti su mapa de partes involucradas y además ha demostrado durante el desarrollo de la Asesoría Externa su interés por promover sinergias con el sector público y/o sector privado. Al respecto, se ha verificado también que la empresa incluye en su programa de mejoras las actividades que ha priorizado en su FODA en relación a estos grupos de interés.</p>
1.10	<p>Priorización de ámbitos de acción Sobre la base del diagnóstico inicial, el touroperador ha realizado un análisis de fortalezas y debilidades, así como una priorización de los temas de la sostenibilidad, RSE y ha identificado sus principales campos de acción a ser considerados en el plan de mejora continua.</p>	■■■	<p>Tour in Peru si bien no ha presentado información sobre la aplicación del Customer Journey ha cargado en la plataforma Avanti un documento equivalente que analiza el nivel de sostenibilidad de sus productos turísticos. De igual manera, en aplicación a su análisis FODA, Tour in Peru ha incorporado actividades priorizadas en su programa de mejoras, documento que de acuerdo a lo referido, se encuentra en constante revisión para su cumplimiento oportuno.</p>
1.11	<p>Monitoreo y mejora continua El sistema de sugerencias y la gestión de mejoras del touroperador son aplicados en la empresa. El programa de mejora se actualiza anualmente y se monitorea.</p>	■■■	<p>Tour in Peru ha cumplido con la carga de información de su programa de mejoras en la plataforma Avanti. De acuerdo a lo manifestado, la organización refiere que evalúa de manera constante su gestión y que viene atendiendo sus actividades de manera integral, es por ello que de acuerdo a las actividades sistematizadas en su programa de mejoras se visualiza una atención casi equilibrada a todos sus campos de interés. Al respecto, es importante subrayar que Tour in Peru obtuvo la primera Certificación TourCert en el año 2019 y actualmente cuenta con tres certificaciones ISO.</p>

1.12	<p>Informe de sostenibilidad</p> <p>Para cada certificación y re-certificación, el touroperador elabora/actualiza un informe de sostenibilidad con los datos e indicadores actuales.</p>	<p>■■■</p> <p>Tour in Peru ha cumplido con cargar su informe de sostenibilidad a la plataforma Avantí. Al respecto, refiere que su elaboración les ha permitido identificar y sistematizar algunas acciones por implementar, identificado prioridades y entendiendo la necesidad de integrar los criterios de las certificaciones ISO y TourCert en un único modelo de gestión.</p>
2. Datos económicos		
2.1	<p>Sostenibilidad económica</p> <p>El touroperador regularmente recoge datos sobre la sostenibilidad económica de la empresa. El desarrollo económico es favorable.</p>	<p>■■■</p> <p>Tour in Peru ha cumplido con cargar la información económica del periodo 2019-2021 en la plataforma Avantí. La empresa al igual que otras muchas se vieron afectadas por la pandemia y sus restricciones, esta afectación se ve reflejada en los números del periodo 2020-2021. De acuerdo a lo manifestado, no han dejado de cumplir sus obligaciones, refieren que han aplicado a programas estatales para la inyección de capital a su organización. En ese sentido, se ha precisado la aplicación al programa Reactiva en el año 2020 y al programa Turismo Emprende también durante el 2020. Al respecto, se debe mencionar que en el caso de Reactiva hay un compromiso de pagos que deben cumplir a partir del presente año y que por el lado de Turismo Emprende los fondos son no reembolsables. Es importante citar que con los fondos recibidos de Turismo Emprende, Tour in Peru aplicó a las certificaciones ISO y TourCert. Asimismo, la empresa ha manifestado que para el presente año tienen la intención de aplicar a los fondos de Promóvate (Ministerio de la Producción).</p>
3. Oferta turística		
3.2	<p>Diseño del producto</p> <p>El touroperador regularmente evalúa el nivel de sostenibilidad de la propia oferta turística.</p>	<p>■■■</p> <p>Tour in Peru cuenta con una herramienta de análisis equivalente al Customer Journey que en su aplicación, les permite identificar los niveles de sostenibilidad e innovación de sus productos turísticos. De la aplicación de esta herramienta y como parte de su análisis cualitativo, Tour in Peru ha identificado también aspectos de mejora para su gestión.</p>
4.		
4.1	<p>Nivel de satisfacción de los clientes</p> <p>El touroperador evalúa regularmente el nivel de satisfacción de los clientes incluyendo la percepción de los aspectos sostenibles de los viajes ofertados.</p>	<p>■■■■</p> <p>Tour in Peru para medir la satisfacción de sus clientes ha venido aplicando encuestas y tomando testimonios por video. Al respecto, se ha manifestado la intención de mejorar la encuesta ya que no todos los pasajeros cumplen con el llenado, por ello han incorporado esta actividad en su programa de mejoras. En ese sentido, se debe resaltar que esta práctica se ha venido sosteniendo en su aplicación desde su primera certificación.</p> <p>De otro lado, Tour in Peru ha manifestado que hasta antes de la pandemia priorizaban el turismo receptivo, pero que en el marco de las restricciones sanitarias se orientaron al turismo interno. Actualmente gracias a la flexibilización de algunas medidas de manera paulatina vienen recuperando su mercado receptivo, en el que predomina el turista norteamericano y el latinoamericano, principalmente de los países de Argentina y Brasil.</p>
5. Colaboradores		
5.2	<p>Remuneración</p> <p>El touroperador cumple con la legislación nacional en cuanto a remuneraciones, paga los salarios promedios de la industria y negociados en forma colectiva.</p>	<p>■■■■</p> <p>Tour in Peru desde su Gerencia General y su área de finanzas han manifestado que durante la época de pandemia continuaron cumpliendo con sus obligaciones laborales, refirieron que en el año 2019 concluyeron actividades con 7 personas como colaboradores de planta y que por temas internos decidieron iniciar su año 2020 sólo con 6 personas, situación que les permitió manejar los compromisos laborales planificados para dicho periodo; por tanto, fue posible hacerse cargo de las remuneraciones y beneficios laborales. De otro lado, es preciso citar que la dinámica de trabajo durante la época más cruda de la pandemia se desarrolló de manera remota, adicionalmente Tour in Peru ha mencionado que se dictaron talleres sobre la aplicación e implementación de protocolos sanitarios. De otro lado, se debe precisar que Tour in Peru no ha adjuntado en la plataforma Avantí información de las boletas de pago de los colaboradores por considerar que son datos confidenciales.</p>
5.7	<p>Estructura ocupacional</p> <p>El touroperador recopila regularmente datos sobre sus colaboradores.</p>	<p>■■■</p> <p>Tour in Peru ha cumplido con cargar la información sobre su personal en la plataforma Avantí. Al respecto, se debe precisar que entre el periodo 2019-2021, la media de permanencia del personal se encontraba alrededor de los 3 años, actualmente el mismo equipo continúa en la empresa. Se debe mencionar también que Tour in Peru cuenta con directorios e información actualizada de sus trabajadores.</p>
6. Gestión ambiental en la empresa		
6.5	<p>Conservación y uso sostenible de la biodiversidad</p> <p>El touroperador contribuye a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad a través de diferentes mecanismos o actividades que puedan ser implementadas de forma directa o los con el apoyo de colaboradores, clientes y demás partes interesadas.</p>	<p>■■■■</p> <p>Tour in Peru comunica su gestión sostenible en su página web y en sus redes sociales. Al respecto, es oportuno precisar que la empresa ya obtuvo una primera Certificación TourCert [año 2019], la cual según refiere la propia empresa ha permitido implementar buenas prácticas que se aplican de manera sostenida tanto en su gestión como en su operación. Si bien, en la plataforma Avantí no han citado ejemplos de estas prácticas, durante la sesión de Asesoría Externa se ha podido verificar que Tour in Peru forma parte de iniciativas privadas de apoyan la reforestación (ONG Pachamama Raymi) y participa activamente en las acciones que desarrolla SERNANP en el marco del mantenimiento y limpieza del Camino Inca y Santuario Histórico de Machu Picchu. Dentro de este contexto, se han brindado algunos detalles de estas intervenciones en el informe de sostenibilidad; en tal sentido, se debe destacar que esta práctica se ha venido sosteniendo en su aplicación desde su primera certificación.</p>

7. Proveedores de servicios turísticos		
7.1	Hospedajes El touroperador realiza regularmente una encuesta entre los alojamientos con los cuales trabaja y evalúa su grado de sostenibilidad.	■■■■
7.2	Guías turísticos El touroperador realiza regularmente una encuesta entre los/las guías con los cuales trabaja y evalúa su comportamiento y prácticas de sostenibilidad en su actividad.	■■■■
7.3	Transportistas El touroperador aplica regularmente una encuesta entre los transportistas con los cuales trabaja y evalúa su grado de sostenibilidad.	■■■■
7.4	Oferentes de actividades El touroperador realiza regularmente una encuesta entre los oferentes de actividades con los cuales trabaja y evalúa su grado de sostenibilidad.	■■■
<p>Tour in Peru ha manifestado que viene trabajando en la definición de nuevos criterios para la selección de sus proveedores ya que durante mucho tiempo sólo aplicó una selección empírica basada en recomendaciones; no obstante, a la fecha cuenta con un directorio actualizado compuesto principalmente por tour operadores, transportistas y guías. Posteriormente, se gestionará la incorporación de más servicios, prestando mayor énfasis a los servicios de alojamiento buscando identificar a aquellos que compartan y/o practiquen una gestión sostenible.</p> <p>Tour in Peru ha referido que para el caso de porteadores y cocineros ha venido trabajando con miembros de comunidades, ha precisado también que con ellos se ha trabajado productos de turismo comunitario; sin embargo, en el marco de la pandemia han identificado que será necesario revalidar información ya que muchos miembros de las comunidades han dejado de participar en actividades turísticas. Dentro de este proceso de revalidación, Tour in Peru ha previsto tomar en consideración a aquellos emprendimientos de turismo comunitario que cuenten con el Reconocimiento TourCert Check. Dentro de este marco, Tour in Peru ha precisado que no todos los miembros de determinada comunidad se dedican a la actividad turística, por ello reconocen la importancia de identificar los emprendimientos de turismo comunitario oficiales. Es importante citar que esta actividad de revalidación de los emprendimientos de turismo comunitario ha sido incluida en su programa de mejoras.</p>		
8. Desarrollo Sostenible Local		
8.1	Protección y rescate del patrimonio cultural El touroperador contribuye a la protección y rescate del patrimonio cultural a través de diferentes mecanismos o actividades que puedan ser implementadas por la empresa o con el apoyo de las partes interesadas.	■■■■■
8.2	Respeto a las comunidades y poblaciones locales El touroperador implementa acciones y medidas que contribuyen al respeto de las comunidades y poblaciones locales, a nivel de colaboradores, clientes y demás partes interesadas.	■■■■■
8.4	Apoyo a proyectos o iniciativas de sostenibilidad El touroperador apoya iniciativas o proyectos de desarrollo local sostenible bajo diferentes mecanismos ubicados en su zona de influencia.	■■■■
8.5	Comunidades El touroperador realiza regularmente una encuesta entre las comunidades que visita y evalúa su grado de sostenibilidad y satisfacción de las mismas.	■■■
<p>Tour in Peru refiere que ha implementado una guía de buenas prácticas aplicada a su operación turística en la que se incluye los parámetros que involucran las actividades de todos los actores de su cadena de servicios, dicha información es comunicada en su página web e incluye las buenas prácticas para el tratamiento del patrimonio cultural y el cuidado del medio ambiente, esta información también se comunica en redes sociales. Al respecto, también se debe precisar que Tour in Peru participa en las acciones que se promueven desde el Estado (principalmente SERNANP) y desde las organizaciones privadas las cuales están orientadas al cuidado y limpieza de los entornos naturales, principalmente. En tal sentido, se debe resaltar que estas prácticas se han venido sosteniendo en su aplicación desde su primera certificación.</p> <p>Tour in Peru ha manifestado trabajar con comunidades de turismo comunitario; sin embargo, ha referido que no cuenta con directorios detallados de ellos ya que actualmente se encuentra validando la información considerando en su selección aquellos emprendimientos de turismo comunitario que hayan obtenido el Reconocimiento TourCert Check. Al respecto, dentro de su programa de mejoras han considerado acciones para fortalecer la interacción con ellos, incluyendo capacitaciones.</p>		
■■■■■	Buena práctica	El criterio se cumple de una manera ejemplar y sirve a otras empresas como un modelo de ejemplo.
■■■■	Criterio cumplido	El criterio se cumple totalmente o en gran parte y existe un pequeño potencial de mejora.
■■■	Mejorable	El criterio se cumple parcialmente y existe una necesidad de mejora.
■■	Criterio no cumplido	El criterio no se cumple, o se ha cumplido de una manera insuficiente. Hay una necesidad urgente de mejora.
■	no aplica	El criterio no es aplicable para el touroperador (por ejemplo, debido a las regulaciones para pequeños operadores).

4.8. INFORME DE AUDITORÍA - FASE II - 26-27 - Julio 2021

TOUR IN PERU E.I.R.L.

Informe de Auditoría

<p>Nº PROYECTO DE CERTIFICACIÓN: 2021/0819/ER/01</p> <p>NORMA DE APLICACIÓN: UNE-EN ISO 9001:2015</p>	<p>Nº INFORME: 2 TIPO DE AUDITORÍA: FASE II</p> <p>Auditoría: Individual <input type="checkbox"/> Combinada <input type="checkbox"/> Integrada <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Requiere envío de Acciones Correctivas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>Nº PROYECTO DE CERTIFICACIÓN: 2021/0819/GA/01</p> <p>NORMA DE APLICACIÓN: UNE-EN ISO 14001:2015</p>	<p>Nº INFORME: 2 TIPO DE AUDITORÍA: FASE II</p> <p>Auditoría: Individual <input type="checkbox"/> Combinada <input type="checkbox"/> Integrada <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Requiere envío de Acciones Correctivas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>Nº PROYECTO DE CERTIFICACIÓN: 2021/0819/SST/01</p> <p>NORMA DE APLICACIÓN: ISO 45001:2018</p>	<p>Nº INFORME: 2 TIPO DE AUDITORÍA: FASE II</p> <p>Auditoría: Individual <input type="checkbox"/> Combinada <input type="checkbox"/> Integrada <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Requiere envío de Acciones Correctivas: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/></p>

Fecha de realización de la Auditoría: 2021-07-26 al 27

DATOS GENERALES

A. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización	TOUR IN PERU E.I.R.L.
Dirección	Pasaje Las Dalias 1-8 – Urb. La Florida (CUSCO) Perú
Representante de la Organización (nombre y cargo)	D./Dña. Margaret Crespo (ADMINISTRADOR)

B. EQUIPO AUDITOR

Función	Nombre	Iniciales
Auditor Jefe	D. Lidio MARTICORENA CERRON	LM
Auditor	Dña. FIORELLA ANDREA VALDEIGLESIAS PORRAS	FV
Experto	D. LISETTE ANTEZANA GUZMÁN	LA

C. CRITERIOS DE AUDITORÍA

El equipo auditor comprueba la identificación y vigencia de los siguientes criterios de auditoría:

- Requisitos de la/s norma/s de sistema de gestión de referencia
- Los procesos definidos y la documentación del sistema de gestión desarrollada por el cliente
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables

D. USO DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA EN REMOTO

Si durante la auditoría se utilizan técnicas de auditoría en remoto en alguna medida, cumplimentar la siguiente tabla:

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Herramientas y descripción	
Herramienta(s) a utilizar	Google Meet	
Plataforma(s) IT del cliente	-	
Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Descripción (cuando proceda)
Revisión documental (no en tiempo real) (ej., revisión de documentos en web)	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	La auditoría se realizó por videollamada
Videollamada (WebEx)	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	De acuerdo al plan de auditoría
Captura de Pantallas	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	De forma puntual, previa autorización del cliente
Video en tiempo real o no real	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	En algunas entrevistas puntuales para verificar implementación de controles operacionales
Grabación de video	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	No fue necesario
Intercambio de fotografías	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	En algunas entrevistas puntuales para verificar implementación de controles operacionales
Otros:	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	N.A
COMENTARIOS: La auditoría se realizó de manera satisfactoria según lo planificado. Se usaron las TIC mencionadas en el cuadro superior y las entrevistas se realizaron en tiempo real.		

RESUMEN EJECUTIVO DE AUDITORÍA

Cuestiones generales para todos los Sistemas de Gestión

Confirmación de la realización de la auditoría
<p>Se ha realizado la Auditoría de Certificación fase II al Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa TOUR IN PERU E.I.R.L. donde se ha comprobado la implantación del Sistema respecto a los requisitos especificados en la norma de referencia UNE-EN ISO 9001:2015, UNE-EN ISO 14001:2015, ISO 45001:2018.</p>
Alcance de la auditoría y adecuación del alcance del certificado
<p>Durante la auditoría, se precisó el alcance de la siguiente manera:</p> <p>Antes: EJECUCIÓN DE SERVICIOS DE TURISMO</p> <p>Ahora: "ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE SERVICIOS DE TOURS EN LA REGIÓN DE CUSCO, LOS CUALES COMPRENDEN: CITY TOUR EN CUSCO, CAMINO INCA, MACHU PICCHU, VALLE SAGRADO, RUTA DEL SOL, MONTAÑA DE COLORES, LAGUNA HUMANTAY, CATARATAS DE POC POC, URQUILLOS"</p> <p>¿Es adecuado el alcance del certificado? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Indicar si se han producido cambios o modificaciones, desde la anterior auditoría:</p> <p>Alcance de la auditoría: Se auditaron los siguientes servicios para validar el alcance:</p> <ol style="list-style-type: none"> Reserva N° 1578-0621, cliente: Rodrigo García Rengifo Alcance validado: City Tour, Valle Sagrado, Machu Picchu, Montaña de colores Reserva N° 1558-0421, cliente: Jorge Mariategui Alcance validado: Ruta del Sol Reserva N° 1571-0621, cliente: Andrew Carlson Alcance validado: Camino Inca Reserva N° 1579-0621, cliente: Estefany Machilanda Alcance validado: Laguna Humantay Reserva N° 1595-0721, cliente: Yajaira Alvarado Alcance validado: Cataratas de POC POC, Urquillos (AUDITORÍA EN CAMPO) <p>¿Se han auditado todas las actividades incluidas en el alcance del certificado (sólo para auditorías de seguimiento)? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En caso negativo incluir descripción del muestreo realizado (actividades, proyectos, líneas de producto, tipos de servicio, emplazamientos temporales, etc.)</p>
Declaración sobre la conformidad y eficacia del sistema de gestión
<p>Valoración sobre la conformidad y la eficacia del Sistema de Gestión:</p> <p>Capacidad del sistema de gestión para cumplir los requisitos aplicables y lograr los resultados esperados</p>

El Sistema de Gestión Integrado UNE-EN ISO 9001:2015, UNE-EN ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 cumple con los requisitos de la Norma y con el resto de criterios de auditoría (requisitos legales y reglamentarios, requisitos del cliente, requisitos propios del sistema de gestión interno) se considera que se encuentra implantado; sin embargo, existen situaciones de desvíos (00 no conformidad(es), 04 observaciones y 02 oportunidades de mejora), por lo que se anima a la organización a analizar con profundidad los hallazgos detectados y a emprender las acciones necesarias.

Las observaciones (04) describen situaciones puntuales que la organización debe considerar trabajarlas para evitar dar lugar a alguna no conformidad a futuro, y en caso de las oportunidades de mejora (02), pueden ser consideradas por la organización como fuente de información para la mejora continua. Para ambos casos NO es necesario enviar evidencias a AENOR.

Se deja constancia que esta auditoría fue realizada con carácter aleatorio de modo que puede haber fortalezas o desviaciones que durante la auditoría no se detectaron, lo cual no exime a la organización de la responsabilidad y verificación permanente del cumplimiento a las exigencias de estos estándares internacionales y a la normativa legal aplicable.

Auditoría interna y el proceso de revisión del sistema por la Dirección

En cuanto al proceso de auditoría interna se ha realizado los días 07, 08, 15 y 22 de mayo del 2021. La empresa cuenta con el F-15-01 Plan de auditoría, ver. 01, y el Informe de Auditoría Interna, ver.1. Se obtuvo como resultado de la auditoría interna: 06 no conformidades, 11 observaciones y 08 oportunidades de mejora.

En cuanto al proceso de Revisión del sistema por la Dirección se ha realizado en dos fechas: en marzo 2021 y el 24 de julio 2021, por medio de la Presentación de Revisión por la Dirección, se verifica que cumple con todos los elementos de entrada y salida requeridas por las Normas auditadas.

Cambios significativos con respecto a la anterior visita y su impacto en el Sistema de Gestión

- Cambio de local de la empresa.
- Se precisó el alcance.

Confirmación sobre el cumplimiento de los objetivos de auditoría

Los objetivos de la auditoría son:

- Determinar la conformidad del sistema de gestión de la organización / empresa auditada, o partes de dicho sistema, con los criterios de auditoría.
- Determinar su capacidad para asegurar que la organización cumple con los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables (teniendo siempre presente que una auditoría de certificación de un sistema de gestión no es una auditoría de cumplimiento legal).
- Determinar la eficacia del sistema de gestión, para asegurar que el cliente puede tener expectativas razonables en relación al cumplimiento de los objetivos especificados; y cuando corresponda, identificar posibles áreas de mejora.

¿Se han cumplido los objetivos de la auditoría? SI NO

Se indicará si se ha producido cualquier situación durante la auditoría que haya afectado a la consecución de sus objetivos (imposibilidad de evaluar una actividad, centro, requisito...), así como cualquier cuestión significativa que afecte al programa de auditoría y/o al Plan de auditoría, incluyendo las causas que las han generado.

¿Qué cuestiones han quedado por resolver a la finalización de esta auditoría?

TOUR IN PERU E.I.R.L. comunicó a AENOR de manera previa a la auditoría la restricción de las visitas, como medida de prevención del contagio del COVID-19 y por tanto de manera excepcional, la presente auditoría se ha realizado de manera mixta, es decir de remota y presencial.

Durante el transcurso de esta auditoría, se ha podido comprobar la documentación y registros solicitados a través de las videollamadas en tiempo real realizadas con los diferentes trabajadores de la organización que aseguran el cumplimiento de los objetivos previstos para esta auditoría.

Cuestiones para Sistema de Gestión adaptados a la Estructura de Alto Nivel

Comprensión del contexto de la organización

La organización ha determinado sus cuestiones externas e internas mediante el documento MAT-sig-006 Análisis FODA, ver. 01, actualizada al 07.06.2021, en el cual se describe el contexto externo e interno para calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional. Por mencionar los siguientes:

- *Se cuenta con certificaciones y premios en el sector: TOURCERT, CALTUR II, BP en trekking, Excelencia de TRIPADVISOR*
- *Posicionamiento de marca en el mercado, 12 años de experiencia*
- *Especialista en la Operación del Camino Inca*
- *Vehículo propio de turismo para grupos pequeños*
- *Oferta de servicios sostenibles*
- *Software CRM y herramientas de gestión digital (drive, nubiz para pagos)*
- *Competencias limitadas*
- *Bajo % de cierre de ventas*
- *Estructura de costos de servicios desactualizados*
- *Plan de vigilancia sin actualización completa*
- *Demanda de turismo interno*
- *Nuevos tipos de consumidores*
- *Aparición de nuevas tecnologías o tendencias disruptivas*
- *Mayor competencia*
- *Conflictos sociales que generan noticias y publicidad negativa*
- *Sensibilidad y temor a viajar*
- *Pérdida de preferencia de destinos*

Con respecto a las partes interesadas, sus necesidades y expectativas y sus requisitos derivados, la organización ha determinado el documento MAT-SIG-007 Mapa de partes interesadas, ver. 01, actualizada al 01.07.21. Se revisa las siguientes partes interesadas pertinentes: trabajadores, alta dirección, clientes, proveedores, bancos, población, entre otros.

Enfoque a riesgos y oportunidades

La organización ha determinado los riesgos y oportunidades de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional mediante la siguiente información documentada:

- *MAT-SIG-010 Matriz de Riesgo y Oportunidades, ver.1, actualizado 15.07.2021*

Liderazgo

El Alta Dirección lo conforma la Gerencia General, Sr. Benjamin Salizar y demuestran su liderazgo y compromiso mediante el seguimiento realizado al cumplimiento de los objetivos (reuniones mensuales), en la asignación de recursos para el Sistema de Gestión, el apoyo para la gestión por procesos y el enfoque en riesgos, promoviendo la mejora continua, la rendición de cuentas a la autoridad competente sobre el cumplimiento de los términos establecidos en los contratos, la información a las partes interesadas sobre la labor realizada, los peligros y la salud ocupacional.

Otras consideraciones del equipo auditor

Ninguna.
Puntos fuertes
<ul style="list-style-type: none"> Desde enero del 2020, Tour in Perú ha participado en el programa "You buy, we plan", contribuyendo a la plantación de 2,250 árboles por medio del programa Pachamama Raymi.
Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la conveniencia de mantener una carpeta física o digital de los documentos de gestión aplicables, de manera que ayude a los proveedores críticos (guía, conductor), tener conocimiento de los mismos. Sería conveniente que se implemente información audiovisual en temas de medio ambiente en los vehículos, de manera que ayude a concientizar mejor a los pasajeros. Por ejemplo en la gestión de residuos sólidos.

Nº	Observaciones	Norma/s
01	En la visita a tour, si bien el extintor del vehículo C6J-960 del proveedor de transporte ELOHIM E.I.R.L. se encuentra vigente a octubre del 2021, sin embargo, se observa que la tarjeta de inspección mensual no se encuentra llena.	8.1.4.2 ISO 45001
02	Revisada la matriz de IPERC actualizada a mayo del 2021 se observa lo siguiente: - Si bien se ha considerado para las actividades turísticas como peligro a animales, solo se han considerado insectos más no la exposición a mamíferos (perros, toros, burros). - En el caso del peligro de enfermedades COVID19, solo se ha considerado para el puesto de guía y personal de operaciones, mas no para el conductor, turistas y terceros.	6.1.2.1 ISO 45001
03	En la visita a la Oficina, se observa que los estantes de los depósitos no se encuentran anclados a la pared. Cabe resaltar que la organización lo ha identificado en su Lista de verificación realizada del 25.07; sin embargo, en auditoría de seguimiento 1, se deberá verificar la implementación.	8.1 ISO 45001
04	La empresa identifica y planifica las acciones para actuar en sus situaciones de emergencia por medio del PNL-SST-001 Plan de preparación y respuesta ante emergencias, ver. 01, del 02.06.2021, pero falta integrar y documentar en este plan, las acciones a tomar en caso de una emergencia de naturaleza de mal de altura (soroche).	8.2 ISO 45001

Documentos adjuntos al informe de auditoría:

- Matriz de actividades de auditoría
 Hoja de Datos
 Otros:

ANEXO

Cuestiones particulares del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

a. ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad)

- i. Información sobre satisfacción de Cliente
Para medir la satisfacción del cliente, la empresa usa la metodología NPS, que mide la satisfacción del cliente percibida y real, para ambos casos el valor alcanzado ha sido de 100%.
- ii. Enfoque a procesos
La Organización tiene el Mapa de Procesos, ver.01, del 19.07.21, cada proceso operativo tiene una Ficha de Caracterización de procesos donde se observa entradas, salidas, actividades, infraestructura (equipos, tecnologías), ambiente de trabajo, indicadores, responsables, frecuencia de medición.

Cuestiones particulares del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001

a. ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental)

- iii. Aspectos ambientales (considerando el ciclo de vida)
La empresa ha determinado sus aspectos ambientales de acuerdo al MAT-AMB-001 Matriz de identificación de aspectos y evaluación de impactos ambientales, ver. 01, actualizada 17 de julio 2021. Se verifica que se han determinado aspectos ambientales desde la perspectiva del ciclo de vida.
- iv. Requisitos legales (incluir el estado de Licencias, Autorizaciones y Permisos)
La Organización ha elaborado la MAT-SIG-009 Matriz Legal, ver. 01, actualizada al 22.07.2021.
- v. Comunicación externa (incluir el estado de denuncias, sanciones y reclamaciones)
El proceso de comunicación interna y externa se verificó al revisar PNL-SIG-002 Plan de Comunicación Interna / Externa, ver. 01, actualizada al 14.07.2021. La Alta dirección y los entrevistados indican que no han tenido denuncias o reclamos.

Cuestiones particulares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001

a. ISO 45001 (Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)

- vi. Organización de la prevención (modalidad preventiva, delegados de prevención, comités de seguridad y salud, contratación con SPA de especialidades o actividades, recursos, etc.)
La Organización cuenta con el Sr. Benjamín Salizar, Gerente SIG, además se cuenta con un asesor ISO externo. Se ha elegido a un Supervisor de SST. Además, se cuenta con los servicios de empresas especializadas para la realización de los monitoreos ocupacionales que corresponde ejecutar por ley. La alta dirección ha determinado un presupuesto para la gestión correspondiente.
- vii. Valoración de la integración de la actividad preventiva (incluida la referencia a la auditoría reglamentaria)
Las actividades preventivas se detallan en PRG-SST-001 Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, ver. 01, aprobado 22.07.2021. También se verifica que la empresa ha pasado su auditoría reglamentaria de SST.
- viii. Datos de siniestralidad (explicar los aumentos y disminuciones)
Se verifica que la empresa no ha tenido accidentes, tampoco enfermedades ocupacionales.



- ix. Requisitos legales (incluir el estado de Licencias, Autorizaciones y Permisos) y documentación revisada
La Organización ha elaborado la MAT-SIG-009 Matriz Legal, ver. 01, actualizada al 22.07.2021. Se verifica el trámite de actualización del Certificado ITSE para el nuevo local, en espera de la visita de la Municipalidad. También se verifica la presentación a la autoridad del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-1 en el Trabajo.
- x. Comunicación externa (incluir el estado de denuncias, sanciones y reclamaciones)
El proceso de comunicación interna y externa se verificó al revisar PNL-SIG-002 Plan de Comunicación Interna / Externa, ver. 01, actualizada al 14.07.2021. La Alta dirección y los entrevistados indican que no han tenido denuncias o reclamos.
- xi. Entrevista con los representantes de los trabajadores con responsabilidad en SST (ej. CSS) y el personal encargado de la vigilancia de la salud (ej. médico del SPP, SPM o SPA). Justificar su ausencia en caso de no asistir a la reunión final
Se entrevistó al Sr Manuel Silva – Ejecutivo de ventas - Supervisor SST, miembro elegido por los trabajadores. Además, se conversó con el Dr. Jorge Chávez CMP 68269 que es el Médico ocupacional para la empresa.

Información específica del sistema de gestión a adjuntar al informe, cuando aplique:

- Listado de proyectos
- Listado de obras y/o servicios
- Listado completo de centros temporales
- Otros:

ANEXO - MATRIZ ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

4.9. Constancia: GERCETUR 2021 y Autorización: Camino Inca SERNANP

2018-2024



GOBIERNO REGIONAL CUSCO
GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA

Nº 229 -2021 - GR/GERCETUR-SGFC.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO SUPREMO Nº 005-2020-MINCETUR

CONSTANCIA

Mediante el presente documento, la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía **DEJA CONSTANCIA** que la agencia de viajes y turismo denominada:

TOUR IN PERU

Se encuentra inscrita en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, bajo la clase de:

OPERADOR DE TURISMO

Modalidad en la que ofrece y comercializa sus servicios:

PRESENCIAL Y DIGITAL

Siendo la Razón Social: **TOUR IN PERU E.I.R.L.**

Representante Legal: **BENJAMIN SALIZAR PARO**

Nº RUC: **20490077953**

Domicilio Legal: **Urb. La Florida I-8, Pje. Las Dallas**

Región: **Cusco** Provincia: **Cusco** Distrito: **Wanchaq**

Cusco, 16 de Julio de 2021



ESTA CONSTANCIA ES INTRANSFERIBLE Y DEBERÁ FIGURAR EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO; TODO CAMBIO DE UBICACIÓN, RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL DEBE SER COMUNICADO A LA GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA.



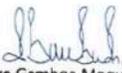
El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP

RECONOCE A

TOUR IN PERÚ E.I.R.L.

COMO AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO

AUTORIZADA para la prestación de servicios turísticos en la Red de Caminos Inka del Santuario Histórico de Machupicchu.


Pedro Gamboa Moquillaza
JEFE DEL SERNANP

Contrato de Servicios Turísticos: N°067-2017-SERNANP-DGANP
Periodo de vigencia: 2018 - 2024



4.10. Licencia de Funcionamiento 2021

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE WANCHAQ
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO
UNIDAD DE DEFENSA CIVIL Y LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO N° 202100603

NOMBRE O RAZON SOCIAL:

NOMBRE COMERCIAL:

REPRESENTANTE LEGAL:

RUC: DIRECCIÓN:

GIRO DEL ESTABLECIMIENTO:

AREA ESTIMADA: AFORO: Persona/s N° DE PISOS AUTORIZADOS:

NIVEL DE RIESGO: EXPEDIENTE N°: DEL:

HORARIO DE ATENCIÓN: FECHA DE EXPEDICIÓN WANCHAQ:


LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO


ACTIVO

OBSERVACIONES:
1.- El cambio de giro, ampliación del área y atención fuera del horario establecido anula esta autorización municipal.
2.- Esta licencia no valida el establecimiento por falta de recibir por el establecimiento de salud.
3.- Por funcionamiento en condiciones que no cumplen con las condiciones de funcionamiento, estarán sujetos a la aplicación de sanciones y/o multas, incluso la suspensión o el clausura del establecimiento por infringe disposiciones municipales.
4.- La licencia NO AUTORIZA el uso de áreas públicas como: veredas, calles y áreas verdes, alhajetas y/o actividad económica.
5.- LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEBE EXHIBIRSE EN LUGAR VISIBLE.

17

4.11. Licencia: MARCA PERÚ y Reconocimiento: Promotor de Empleo Digno y Formal



La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ, otorga Licencia de Uso N° 0307-2020/PROMPERU/CC/MP/Institucional sobre la MARCA PAIS PERÚ a:

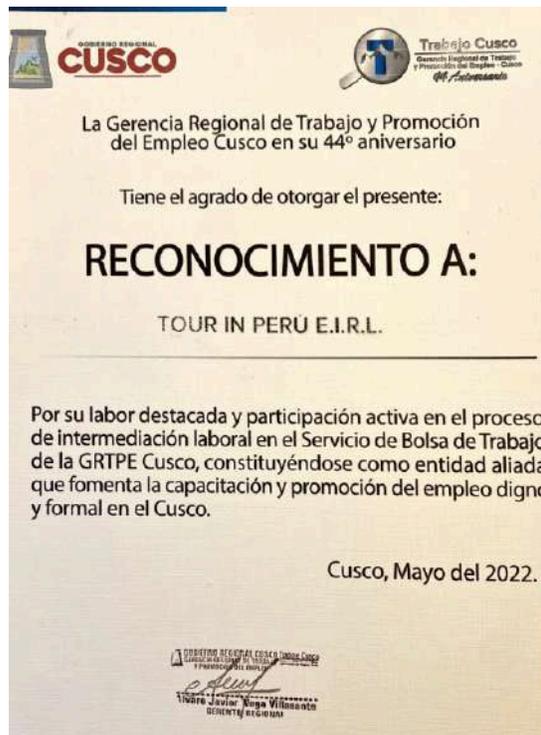
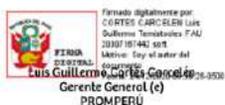
TOUR IN PERU E.I.R.L.

Contando con las aprobaciones de las instancias pertinentes, la licencia se otorga en las siguientes condiciones:

- (i). El licenciatario usará la MARCA PAIS PERÚ en uso institucional en el ámbito nacional e internacional en: Página web, redes sociales, papelería, impresos, material institucional, participación en ferias y eventos, local comercial, instalaciones y publicidad.
- (ii). La licencia es otorgada hasta el 16 de diciembre de 2022.

El licenciatario acepta el pleno e incondicional cumplimiento de las regulaciones establecidas por PROMPERÚ para el otorgamiento de Licencias de uso de la Marca País Perú y las Marcas Sectoriales.

Lima, 16 de diciembre de 2020.



4.12. Certificados de Asociación a AATC y ASOORCIC



LA SRA. SILVIA USCAMAITA OTAROLA PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE TURISMO DE CUSCO - AATC

CERTIFICA

Que, la Agencia de Viajes y Turismo **TOUR IN PERU E.I.R.L.** con RUC N° 20490077953, es Miembro de Nuestra Asociación desde Mayo de 2018, contando como Representante Legal al Sr. Benjamin Salazar Pano.

Se expide el presente certificado a petición del interesado y para los fines que vea por conveniente.

Cusco, Diciembre de 2018.



Calle Nueva República 421, Teléfono: 084222497 - 084222940
 e-mail: info@aatc.com - www.aatc.com
 www.aatc.com



4.13. Política del Sistema Integrado de Gestión



Código	POL-SIG-001	Versión	01	Aprobado	29/08/2020
POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN					

Revisado:05/07/2023

Siendo su propósito "Conectar viajeros del mundo con experiencias de viajes sostenibles en Perú" y al estar comprometidos con la satisfacción de sus clientes y el desarrollo de sus colaboradores y partes interesadas, en TOUR IN PERU se ha implementado un SIG basado en siete compromisos que le permite desarrollar una gran gestión:

- 1. Compromiso con la Calidad y la Mejora Continua:** brindar un servicio de excelencia, enfocados en la atención personalizada, el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes por medio de la mejora continua de nuestro SIG.
- 2. Compromiso con los Requisitos Legales:** cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y normativos referentes a nuestro rubro; así como los compromisos y acuerdos suscritos con todas las partes interesadas de la empresa.
- 3. Compromiso con el Desarrollo del Talento Humano:** mejorar las capacidades, conductas y estrategias del personal y proveedores de la empresa en temas de calidad, seguridad, salud y sostenibilidad del medio ambiente, con el fin de contar con colaboradores eficientes y calificados.
- 4. Compromiso con la Mitigación y Control de Riesgos Ocupacionales:** asegurar la protección e integridad de nuestros colaboradores y todas las partes interesadas, proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables, previniendo la ocurrencia de accidentes mediante un adecuado control de los riesgos de nuestras actividades, eliminando los peligros o reduciendo los riesgos en la medida de lo posible. Así mismo garantizamos que los trabajadores y sus representantes son consultados y participan activamente en todos los elementos del SGSST.
- 5. Compromiso con el Entorno Ambiental:** cuidar el medio ambiente y su entorno, a través de la implementación de medidas orientadas al consumo sostenible de recursos, buscando la prevención de la contaminación ambiental así como su protección; que pudiera originarse por nuestras acciones o servicios.
- 6. Compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial:** colaborar en el desarrollo socio-económico de la población local y de las comunidades aliadas para nuestras operaciones y oferta de servicios turísticos.
- 7. Compromiso con los Derechos Humanos:** respetar los derechos humanos de todas las personas, involucradas o no en nuestras actividades; estamos en contra de todo tipo de discriminación por raza, color, género, religión, opinión política, clase social, etc.

"El cumplimiento e integración de estos compromisos en nuestras actividades diarias es responsabilidad de todos los que trabajamos en TOUR IN PERU".

TOUR IN PERU E.I.R.L.

 Benjamin Sajázar P.
 Gerente General

4.14. Cultura Organizacional de TOUR IN PERU



Código	POL-SIG-002	Versión	02	Aprobado	05/07/2023
CULTURA ORGANIZACIONAL - TIP					

Revisado: 05/07/2023

TOUR IN PERU, Agencia de Viajes y Tour Operadora certificada internacionalmente, fundada el 2009, reconocida por sus compromisos con la calidad, gestión del medio ambiente, seguridad y salud de sus stakeholders y responsabilidad social empresarial. Especialista en la organización de experiencias de viaje personalizadas de 1 a 30 días, en turismo de cultura, naturaleza, rural comunitario y caminatas de aventura ligeras y desafiantes para viajeros solos, parejas, familias y amigos.

Nuestro mantra: Tus vacaciones con propósito.

Nuestro propósito: Conectar viajeros del mundo con experiencias de viajes sostenibles en Perú.

Nuestra visión: Ser una de las 30 tour operadoras de A.L. con mayor compromiso con la Sostenibilidad y RSE a Dic. 2025.

Nuestra misión: Crear experiencias de viaje memorables y sostenibles en Perú.

Nuestro slogan: Experiencias que trascienden.

Nuestros clientes: Viajeros que se identifican con acciones positivas en favor de un mundo mejor.

Nuestros Valores:

- **Excelencia en el servicio:** Nos enfocamos en la excelencia, el movimiento y a no conformarnos sólo con un trabajo "bien hecho". Buscamos la mejora continua en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestras partes interesadas.
- **Compromiso:** Vamos mucho más allá de cumplir con las tareas que deben ser ejecutadas. Actuamos con pasión y velamos por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y compromisos.
- **Trabajo en Equipo:** Compartimos objetivos en común, información, recursos, responsabilidades, desafíos y logros de equipo. La cooperación, colaboración y competencia sana son la base de nuestro trabajo que promueve la participación de todos sus integrantes.
- **Integridad:** Actuamos basados en principios éticos, siendo transparentes, consecuentes, honestos, veraces y justos.
- **Innovación y Creatividad:** Promovemos la agilidad en el cambio, el desarrollo de nuevas ideas, el cuestionamiento a nuestros procesos para la mejora continua, la diferenciación y mayor valor de nuestros servicios.
- **Perseverancia en la consecución de objetivos:** Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como organizacional.

"Ser parte de esta cultura organizacional, es ser parte del equipo de TOUR IN PERU".

TOUR IN PERU E.I.R.L.

 Benjamin Sagarín P.
 Gerente General

4.15. PLAN ESTRATÉGICO de TOUR IN PERU - 2020 - 2023

Actualizado 09/12/2020

PLAN ESTRATÉGICO DE TOUR IN PERU
2020 - 2023
(Enfoque a Marketing y Ventas)

Código: PLN-GER-001 Versión: 01 Fecha de Aprobación: 09/12/2020

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Aprobado por:	Ben Salazar	GER	09/12/20	BSP
Revisado por:	Graglia Consulting Group	Asesor	09/10/20	GC
	Ben Salazar	GER	09/06/20	BSP
Elaborado por:	Graglia Consulting Group	Asesor	09/06/20	GC
	Ben Salazar	GER	09/06/20	BSP

Código: PLN-GER-001 Versión: 01 Aprobado: 09/12/2020

PLAN ESTRATÉGICO DE TOUR IN PERU

Indice

1. Resumen ejecutivo 5

4.16. PLAN DE ACCIÓN del PLAN ESTRATÉGICO de TOUR IN PERU - 2020 - 2023

Código: PLN-GER-001 Versión: 01 Aprobado: 09/12/2020

PLAN DE ACCIÓN - TIP - PLAN ESTRATÉGICO

1. PLAN ESTRATÉGICO - TIP - 2020-2023 - MKT - VTS

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN		Progreso PROMEDIO de implementación de los Objetivos		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		2021	2022	2023
Obj 1-A	Recuperar los Niveles de Posicionamiento WEB - SEO Orgánico - 2018 en Norte América y LATAM	27.9%	39.6%	50.9%
Obj 1-B	Fortalecimiento del MKT en Redes Sociales (RRSS) - Norteamérica y LATAM	-	-	50.0%
Obj 2	Recuperar los niveles Ventas Promedio (2016-2018) - Turismo Receptivo - Norteamérica y LATAM	23.1%	35.8%	54.0%
Obj 3	Desarrollar el Mercado Interno - Regiones del Perú (2020-2023)	25.9%	33.2%	57.8%
Obj 4	Fortalecer el Posicionamiento de Marca: Tour Operadora Certificada, Sostenible y con RSE	30.3%	37.8%	77.3%
Obj 5	Innovar y Diferenciar los Servicios de TOUR IN PERU (Generar Valor Agregado)	24.8%	30.9%	62.5%
PROMEDIO TOTAL		26.4%	35.5%	58.8%

4.17. Matriz de Análisis FODA de TOUR IN PERU



Código	MAT-SIG-006	Versión	01	Aprobado	29/10/2020
ANÁLISIS FODA					

FODA Actualizado: 20 de Julio del 2023
Responsable: Ana Gonzales / Ben Salizar

FORTALEZAS: Puntos Fuertes (Interno)	DEBILIDADES: Puntos Débiles (Interno)
<p>Certificaciones, Premios y Reconocimientos: - 04 Certif. Internacionales ISO: 9001, 14001, 45001 y TOURCERT. - 02 Certificaciones Nacionales: CALTUR ORO - Calidad en Turismo, 8P en TREKKING. - 1er Lugar Sostenibil. Turística, 2do Lugar Premio Q'ente, Marca Cusco, Marca Perú, EPA 2016, TripAdvisor, Operador del CI, Sello SafeTravels, Trabajo Formal-GRTPPE, Emprendimiento Responsable-Muni Wanchaq.</p> <p>Posicionamiento de Marca en el Mercado: 14 años de experiencia en el turismo, marca con propósito, testimonios positivos de clientes viajeros en RSS y en Youtube, línea gráfica de TIP, colores, logo, uniforme, reputación positiva ante los proveedores, clientes, competencia, asociaciones e instituciones que rigen el turismo.</p> <p>Integrantes del equipo con enfoque en la Calidad y la Experiencia del Cliente: nos enfocamos en superar las expectativas de los clientes, promovemos experiencias de viaje memorables, conformados por personal y proveedores especialistas en sus áreas, y encaminados en la fidelización con TIP e identificados con los compromisos del SIG, líderes concededores de herramientas de gestión del SIG enfocados en la mejora continua.</p> <p>Oferta de Servicios Sostenibles: experiencias turísticas enfocadas en los compromisos con los ODS, prácticas sostenibles en Medio Ambiente y de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial en todas las operaciones de TIP. Especialistas en la Operación del Camino Inca y demás rutas de trekking aplicando buenas prácticas en turismo responsable, con equipo de camping de buena calidad para desarrollar los servicios.</p> <p>Buen Posicionamiento de la Página Web en Google: buen posicionamiento digital de las páginas web (inglés y español) en google a través del SEO orgánico, trabajo logrado desde los inicios de TIP en el 2009.</p> <p>Gestión a través del SIG: Contamos con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) encaminado a consolidarse y con documentos de gestión estratégica y operativa en los diversos procesos comprometidos con la calidad, medio ambiente y responsabilidad social empresarial. Promovemos la mejora continua, la agilidad y flexibilidad del SIG.</p> <p>Tecnologías digitales: Contamos con herramientas de gestión tecnológica y digital en los procesos: herramientas de análisis de datos como: google analytics, Search Console, RSS, software CRM, correos corporativos, almacenamiento drive para la info y data; así como herramientas para hacer una Gestión con ENFOQUE DATA DRIVEN p/ una mejor toma de decisiones.</p> <p>Aliados del Programa "You buy, we plant": somos aliados estratégicos del mencionado Proyecto de Pachamama Raymi; el cual es una oportunidad para dar énfasis al área de marketing verde y de responsabilidad social y medio ambiental de nuestra empresa TIP (nos ubicamos entre los 07 primeros lugares de empresas con compromiso serio al respecto).</p>	<p>Documentos de gestión estratégica no actualizados al 100%: Plan Estratégico de TIP a mediano y largo plazo, Plan de Marketing y Plan de Ventas sin actualización, Plan de Gestión de Riesgos, Plan de Gestión Digital, Seguridad cibernética, Estrategia de Bienestar Integral, etc.</p> <p>Deficiencia en el análisis, interpretación y aprovechamiento de los datos del SIG para la Planificación: Personal con Competencias limitadas en: análisis y gestión de datos en tiempo real, uso de datos internos y externos para la planificación, mejora continua y buena toma de decisiones en la organización, análisis e identificación de los perfiles del cliente, comportamiento y demandas de segmentos identificados, proficiencia en idiomas extranjeros,</p> <p>Regular empoderamiento y liderazgo de los colaboradores: regular % de identificación de soluciones y posibilidades de mejora, regular eficiencia en gestión del tiempo, identificación con los compromisos con la política del SIG de TIP y los valores de la Marca TIP y su Propósito en proceso de consolidación, regular % de proactividad, enfoque a resultados y toma de decisiones con poca base en la info interna y externa.</p> <p>Bajo % de Cierre de Ventas: procesos no estandarizados al 100% para la atención y Gestión de LEADS (varios canales, respuestas rápidas, proceso de seguimiento, atención 24/7, gestión de Clientes B2B y B2C), pobre gestión de herramientas propias y externas al CRM (WhatsHub, Ofertas en FB, Whatsapp business). Alto % de pérdida de LEADS, no campañas de email MKT, NO gestión de subscribers. Personal de ventas nuevo con poco conocimiento</p> <p>Deficiente Fidelización de los Clientes: se cuenta con procesos básicos definidos para postventa especializada, pero no se cumple con lo pautado para un seguimiento adecuado para clientes, bajo porcentaje de fidelización de clientes y cuentas B2B, poca mejora continua al respecto.</p> <p>Personalización de servicios especializados: Baja especialización por segmentación y sin mucha experiencia en el turismo interno, t. accesible, t. de eventos, LGTB. Deficiente dominio técnico para personalizar servicios nuevos, turismo de lujo, t. especializado: birdwatching, caminatas, turismo místico, TRCS, t. de aventura.</p> <p>Servicios con poco Valor Agregado: baja diferenciación de servicios, sin cartera de productos únicos, falta de diversificación de la oferta, falta de identificación clara del servicio bandera de TIP, metodología poco eficiente para el desarrollo e innovación de servicios.</p> <p>Estructura de costos de servicios desactualizados: no se cuenta con tarifas actualizadas de los servicios, deficiente gestión de los precios confidenciales, tarifas rack o para B2B, B2C, ni tarifas claramente actualizadas p/ el turismo nacional o el receptivo (menos tarifas competitivas por parte de nuestros proveedores).</p>

4.18. Programa de Capacitaciones de TOUR IN PERU



Código	PRG-SIG-001	Versión	01	Aprobado	29/10/2020
PROGRAMA DE CAPACITACIONES					

DATOS DE LA CAPACITACIÓN									
ÁREA	TIPO	Institución	Responsable	N° Hrs	Nombre del TEMA	Fecha Program	Ene	Feb	
SIG	Inducc	GG	Ben		Misión, Visión, Valores de TIP y Política - Objetivos del SIG - ESNNA	25 Feb	NP		Ejec
SIG	Capaci	Asesor	Victor		Norma ISO 9001:2015 (Calidad)	Mar	NP		NP
SIG	Capaci	Asesor	Victor		Norma Iso 14001:2015 (Medio Ambiente)	Mar	NP		NP
SIG	Capaci	Asesor	Victor		Norma Iso 45001 - 2018 (SST)	Mar	NP		NP
SIG	Capaci	Asesor	Victor		Actualización Auditores Interno - ISO	Feb	NP		NP
SIG	Capaci	TIP	?		Procedimiento de Gestion de Información Documentada	Feb	NP		Prog
SIG	Capaci	TIP	Ben		CICLO PHVA - Ciclo de Deming - Filosofía de la Mejora Continua	Abr	NP		NP
SIG	Capaci	Asesor	Victor		Interpretacion de la norma 21101 - Turismo de Aventura		NP		NP
SIG	Capaci	Asesor	Victor		HALLAZGOS: Herramienta de Analisis de Causas y Planteamiento de Acc		NP		NP
SIG	Capaci	Asesor			Normas legales en Medio Ambiente y SST Aplicables al Sector Turismo.		NP		NP
SIG	Capaci	TIP	Ben		Capacitacion Sostenibilidad Turistica		NP		NP
SIG	Inducc	TIP	Ben		Manual General de Atencion al Cliente		NP		NP

4.19. Plan de Acción: Vinculación y Alineación entre Objetivos, Estrategias,

PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo	ESTRATEGIA	TACTICA	N°	ACTIVIDAD
OM1: Recuperar los Niveles de Posicionamiento WEB (SEO - Orgánico) hasta el 2018 para el 2020 y 2021 en las regiones: Norteamérica, Latinoamérica	Marketing digital: fortalecimiento de la presencia en medios digitales y eficientización de la gestión de indicadores y resultados en los mercados tradicionalmente atendidos de norteamérica (EEUU) y Latinoamérica (ARG)	Generación y gestión de contenido orientado a los segmentos geográficos identificados.	1	Hacer estudio de Palabras Clave utilizando herramientas: Analytics, Adwords, Semrush, Trends, Console, Cpanel.
			2	Elaborar contenido multimedia (banners, álbumes, infografías) para los servicios y artículos en los sitios web.
			3	Contratar redactores especializados para cada una de los blogs/sitios web.
			4	Actualizar la Información de los Servicios según la matriz: Control de Información de Servicios para cada website
			5	Redactar 50 contenidos de tendencia según Google Trends y otras fuentes: News, Feeds, otros.
			6	Programar y publicar 50 artículos de interés para nuestros segmentos, optimizados en SEO.
			7	Implementar el calendario de publicaciones mensual para el blog de manera planificada.
			8	Actualizar 50 artículos (con mayor tráfico) ya publicados con información vigente, mejorando su SEO y contenido multimedia.
			9	Identificar los artículos con mayor tráfico en nuestra web, las mejor posicionadas para actualizarlas y optimizarlas.
		Mejoramiento de la gestión del banco de información que tenemos en TIP.	1	Implementar procesos, flujogramas para gestionar mejor la información gráfica de la empresa.
			2	Elaborar el Plan para la recopilación de Material Gráfico durante las Inspecciones de Ruta del personal de oficina.
			3	Preparar el equipo que se va a llevar para la toma del material gráfico.

		Desarrollo de presencia omnicanal y mejora de la Gestión de Contenidos	4	Usar herramientas digitales para compartir el contenido (Google Workspace).
			5	Actualizar los protocolos para guías para la toma de material gráfico en ruta.
			6	Definir el espacio (unidad) en la que se archivará la información gráfica y de contenidos.
			1	Optimización de las diferentes Websites: Servicios Principales, actividades adicionales.
			2	Mantenimiento y publicación periódica en Blogs: Inglés, Español, Portugués.
			3	Publicación de 15 Vídeos: Testimonios, Destinos, Marca, etc.
		Implementación y uso de Tecnologías de gestión digital	4	Optimización y gestión de RRSS: FB, IG, Twet, Tiktok, Linkd, Pinterest, otros.
			5	Participar en 30 canales y directorios para mejorar el LinkBuilding en: foros, revistas, noticias y sitios web con igual o mayor jerarquía que las nuestras.
			1	Centralizar información de Google Analytics, Search Console.
			2	Mejorar la recopilación de Datos Internos para análisis y toma de decisiones.
			3	Implementar: Semrush, Hubspot, otros.
			4	Implementar una PC preparada para diseño, edición de videos, etc.
			5	Monitorear comentarios respecto a nuestra marca y de los competidores principales
6	Mejorar la gestión de la Información de las bases de datos: sitios web, Cpanel, Perfil del Cliente de TOUR IN PERU para mayor oportunidad de conseguir usuarios y LEADS.			

4.20. Adaptación del Diagrama de Gantt para el control de Actividades en TIP

ACTIVIDAD	FASE (mes)	QUIEN	FECHA INICIO	N° Días	FECHA FIN	Prog reso
Hacer estudio de Palabras Clave utilizando herramientas: Analytics, Adwords, Semrush, Trends, Console, Cpanel.	Fase 1	Yaysson G. - MKT	24/11/20	7	30/11/2020	2
Elaborar contenido multimedia (banners, álbumes, infografías) para los servicios y artículos en los sitios web.	Fase 2	Yaysson G. - MKT	1/12/2020	14	14/12/2020	2
Conseguir redactores especializados para cada una de los blogs/sitios web.	Fase 3	Margaret C. - Admin	1/12/2020	1	1/12/2020	1
Actualizar la Información de los Servicios según la matriz: Control de Información de Servicios para cada website	Fase 4	Yaysson G. - MKT	15/12/2020	14	28/12/2020	3
Redactar 50 contenidos de tendencia según Google Trends y otras fuentes: News, Feeds, otros.	Fase 4	Redactor Web - MKT	1/1/2021	30	30/1/2021	1
Programar y publicar 50 artículos de interés para nuestros segmentos, optimizados en SEO.	Fase 3	Yaysson G. - MKT	2/1/2021	30	31/1/2021	1
Implementar el calendario de publicaciones mensual para el blog de manera planificada.	Fase 1	Yaysson G. - MKT	27/11/2020	2	28/11/2020	2
Actualizar 50 artículos (con mayor tráfico) ya publicados con información vigente, mejorando su SEO y contenido multimedia.	Fase 1	Yaysson G. - MKT	1/12/2020	30	30/12/2020	1
Identificar los artículos con mayor tráfico en nuestra web, las mejor posicionadas para actualizarlas y optimizarlas.		Yaysson G. - MKT	30/11/2020	1	30/11/2020	2
Implementar procesos, flujogramas para gestionar mejor la información gráfica de la empresa.		- Calidad			29/12/1899	2
Elaborar el Plan para la recopilación de Material Gráfico durante las Inspecciones de Ruta del personal de oficina.		- Calidad			29/12/1899	2
Preparar el equipo que se va a llevar para la toma del material gráfico.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	1	1/12/2020	2
Usar herramientas digitales para compartir el contenido (Google Workspace).		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	1	1/12/2020	1
Actualizar los protocolos para guías para la toma de material gráfico en ruta.		Yaysson G. - MKT	7/12/2020	1	7/12/2020	2
Definir el espacio (unidad) en la que se archivará la información gráfica y de contenidos.		Yaysson G. - MKT	8/12/2020	1	8/12/2020	2
Optimización de las diferentes Websites: Servicios Principales, actividades adicionales.		Yaysson G. - MKT	9/12/2020	15	23/12/2020	2
Mantenimiento y publicación periódica en Blogs: Inglés, Español, Portugués.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020		29/12/2020	1
Publicación de 15 Videos: Testimonios, Destinos, Marca, etc.		Yaysson G. - MKT	9/12/2020	30	7/1/2021	1
Optimización y gestión de RRSS: FB, IG, Twet, Tiktok, Linkd, Pinterest, otros.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	31	31/12/2020	1
Participar en 30 canales y directorios para mejorar el LinkBuilding en: foros, revistas, noticias y sitios web con igual o mayor jerarquía que las nuestras.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	31	31/12/2020	1
Centralizar información de Google Analytics, Search Console.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	1	1/12/2020	2
Mejorar la recopilación de Datos Internos para análisis y toma de decisiones.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	3	3/12/2020	2
Implementar: Semrush, Hubspot, otros.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	7	7/12/2020	2
Implementar una PC preparada para diseño, edición de videos, etc.		Yaysson G. - MKT	1/12/2020	1	1/12/2020	4
Monitorear comentarios respecto a nuestra marca y de los competidores principales		Yaysson G. - MKT	24/11/2020	15	8/12/2020	2