



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCION GESTION PUBLICA
Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**GESTION ESTRATEGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LAS AGENCIAS DE VIAJES TOUR OPERADORAS DE LA
PROVINCIA DEL CUSCO, PERIODO 2019 - 2022**

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

AUTOR

Br. ELIZABETH AURORA ATAPAU CAR

MISME

ASESOR:

Dr. JOSE LUIS ZARATE BUJANDA.

CODIGO ORCID: 0000-0002-8281-335X

CUSCO-PERÚ

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

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

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesistitulada: GESTION ESTRATEGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE VIAJES TOUR OPERADORAS DE LA PROVINCIA DEL CUSCO,
PERIODO 2019-2022

Presentado por: ELIZABETH AURORA STAPUCAR NISSE DNI N° 10638488

presentado por: DNI N°:

Para optar el título profesional/grado académico de

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 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 7%.

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** las primeras páginas del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 19 de AGOSTO de 2025


.....
Firma

Post firma JOSE LUIS BUJANDA ZARATE

Nro. de DNI 43497310

ORCID del Asesor 0000-0002-8281-3354

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 272590484546002

ELIZABETH AURORA ATAPAUCHAR MIS GESTION ESTRATEGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE VIAJES TOUR OPERADORAS DE LA PR...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:484546002

183 Páginas

Fecha de entrega

19 ago 2025, 6:23 a.m. GMT-5

36.544 Palabras

Fecha de descarga

19 ago 2025, 7:24 a.m. GMT-5

204.346 Caracteres

Nombre de archivo

GESTION ESTRATEGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE VIAJES TOUR O.....docx

Tamaño de archivo

7.8 MB

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)
- Trabajos entregados

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a la persona más importante en mi vida que es quien me llena de fuerzas para seguir superándome día a día y es el motor que me impulsa a querer ser mejor cada día mi hija a quien amo y adoro Elizabeth Johanna Quiñonez Atapaucar, así como mi familia mis padres mi hermana, mi sobrinos mis amigas y amigos que siempre me acompañan día a día ya que ellos me apoyaron en el transcurso de mi vida y mis estudios dándome aliento necesario para poder avanzar y creer que si puedo lograr todo lo que me propongo.

Elizabeth

Agradecimientos

Mi agradecimiento más profundo a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente estudio.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por abrirme las puertas para cumplir cada una de mis metas profesionales.

A mis docentes de la maestría por sus sabias enseñanzas y su gran aporte a mi formación profesional.

A todos ellos, muchas gracias.

Atentamente

La autora

Presentación

Sr.

Director de la Escuela de posgrado de la UNSAAC.

Señores. Integrantes del Jurado.

Previo un atento saludo, paso a comunicar que el suscrito ha desarrollado el trabajo de investigación intitulado:” **GESTION ESTRATEGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE VIAJES TOUR OPERADORAS DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERIODO 2019 - 2022**” , a fin de optar al grado de Maestro en Administración, con mención en Gestión pública y Desarrollo empresarial, esperando haber logrado los objetivos planteados de acuerdo al trabajo.

La tesista

INTRODUCCION

En el dinámico y competitivo mundo de la industria del turismo, las agencias de viajes tour operadoras desempeñan un papel fundamental al conectar a los viajeros con destinos y experiencias únicas. En este contexto, la gestión estratégica se erige como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones, permitiéndoles enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes. Sin embargo, el éxito no solo depende de la elaboración y ejecución de estrategias eficaces, sino también de un componente crítico: el compromiso organizacional de los miembros de la agencia.

El compromiso organizacional, entendido como el grado en que los empleados se identifican con los valores, objetivos y cultura de la organización, y están dispuestos a contribuir activamente a su éxito, se ha convertido en un factor esencial para el logro de los objetivos estratégicos. En las agencias de viajes tour operadoras en la Provincia del Cusco, este compromiso puede influir en la calidad del servicio brindado, la satisfacción del cliente y, en última instancia, en la posición competitiva de la empresa en el mercado turístico.

La relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional se presenta como un tema de investigación relevante y pertinente en el contexto de las agencias de viajes tour operadoras del Cusco. Comprender cómo las estrategias formuladas, implementadas y evaluadas por la dirección de estas organizaciones se vinculan con el nivel de

compromiso y participación de su personal puede brindar valiosos insights para la mejora continua de la gestión y el desempeño empresarial.

Esta investigación busca analizar de manera profunda y sistemática la interrelación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras del Cusco. Mediante el estudio de variables clave y la aplicación de pruebas estadísticas rigurosas, se pretende determinar la naturaleza y el grado de influencia que las estrategias y decisiones estratégicas tienen sobre el compromiso de los empleados en estas organizaciones.

A lo largo de este trabajo, se presentarán los antecedentes tanto a nivel internacional como nacional y local, que respaldan la relevancia y la pertinencia de este estudio. Asimismo, se detallarán las metodologías utilizadas para recopilar y analizar los datos, así como las pruebas de hipótesis que permitieron evaluar las relaciones planteadas. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos, con el propósito de contribuir al enriquecimiento de la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras del Cusco. Cabe indicar que el trabajo esta organizado de la siguiente manera:

El capítulo uno, una vez revisada determinado el título, e llevo a cabo el planteamiento del problema, con objetivos estableció, así como la justificación.

En el capítulo dos, se tiene la literatura más relevante sobre las variables, la teoría necesaria, pilares de la investigación, que analizamos empíricamente en nuestro trabajo.

Posteriormente, en el **capítulo tres**, se realiza el planteamiento de las hipótesis, la identificación de las variables, así como corresponde e realiza la operacionalización de variables.

En el Capítulo cuatro, luego de una revisión de las metodologías más adecuadas para el estudio que da lugar a la selección del tipo de investigación.

En el capítulo cinco, Se hace el desarrollo de los resultados, principalmente utilizando los resultados, lo que nos permite conocer el contexto de la investigación que se ha desarrollado y también se realiza una presentación de la discusión de resultados de acuerdo a los resultados obtenido y el estado de arte empleado.

Además, se tiene de conclusiones y recomendaciones, así como una serie de anexos y la bibliografía consultada.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022, siendo la metodología utilizada la siguiente: de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de tipo básico. Para ellos la población estuvo conformada por 2199 agencias tour operadoras registradas en la Gercetur Cusco y por un muestreo probabilístico para muestra finitas se determinó 201 agencias tour operadoras con un margen de error de 5% y la confiabilidad de 95%, la técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario de tipo cerrado, basado en la escala de Likert, llegando a la conclusión que si existe una relación significativa entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022, esto comprobado con la aplicación del Rho de Spearman que tuvo el valor de 0.891 lo que indica una correlación positiva alta. Hay una correlación significativa entre la Gestión estratégica y el Compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras en la provincia de Cusco durante el período 2019-2022. Esta correlación sugiere que a medida que aumenta la efectividad de la gestión estratégica, también tiende a aumentar el nivel de compromiso organizacional en estas agencias de turismo.

Palabras clave: Gestión estratégica; compromiso organizacional; planificación; control.

Abstract

The present research aimed to determine the relationship between strategic management and organizational commitment in travel agencies (Tour Operators) in the province of Cusco, during the period 2019-2022. The methodology employed was quantitative in nature, adopting a descriptive correlational approach, with a non-experimental design of basic type. The population consisted of 2199 registered Tour Operator agencies according to Gercetur Cusco. Through probabilistic sampling for finite populations, a sample of 201 Tour Operator agencies was determined, with a margin of error of 5% and a reliability of 95%. The survey technique was applied, utilizing a closed-ended questionnaire based on the Likert scale for data collection. The conclusion drawn was that there is a significant relationship between strategic management and organizational commitment in Tour Operator agencies in the province of Cusco, during the period 2019-2022. This was evidenced by the application of Spearman's Rho, which yielded a value of 0.891, indicating a high positive correlation. Thus, there is a significant positive correlation between strategic management and organizational commitment in Tour Operator agencies in the province of Cusco during the period 2019-2022. This correlation suggests that as the effectiveness of strategic management increases, the level of organizational commitment in these tourism agencies also tends to increase.

Key words: Strategic management, organizational commitment, planning, control.

Índice general

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Presentación.....	iv
INTRODUCCION	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Índice general	x
Índice de tablas	xii
Índice de Figuras.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Justificación de la investigación.....	6
1.3.1 Justificación práctica	6
1.3.2 Justificación Social.....	6
1.3.2 Justificación teórica.....	7
1.3.2 Justificación metodológica	8
1.4 Objetivos de la investigación	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3 Antecedentes locales	27
2.2 Bases teóricas	30
2.3 Marco conceptual.	60
CAPÍTULO III	66
HIPOTESIS Y VARIABLES.....	66
3.1 Hipótesis	66

3.1.1 Hipótesis general.....	66
3.1.2 Hipótesis específicas	67
3.2 Identificación de variables e indicadores del estudio variables independientes ...	67
3.3 Operacionalización de la variable	67
CAPÍTULO IV	73
MARCO METODOLÓGICO	73
4.1. Enfoque	73
4.2. Nivel	73
4.3. Tipo.....	74
4.4. Diseño	75
4.5. Unidad de análisis.....	76
4.6. Población de estudio	76
4.7. Selección de muestra	77
4.8. Tamaño de muestra.....	77
4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
4.10. Análisis e interpretación de la información	82
4.11. Prueba de hipótesis	82
CAPITULO V.....	84
RESULTADOS Y DISCUSION	84
Prueba de normalidad	139
Prueba de hipótesis general.....	140
Prueba de hipótesis específica 1.....	141
Prueba de hipótesis específica 2.....	142
Prueba de hipótesis específica 3.....	144
Prueba de hipótesis específica 4.....	145
Discusión de resultados	146
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	151
Referencias Bibliográficas	153
ANEXOS.....	159
Anexo 1.....	160
Anexo 2.....	162
Anexo 3: Evidencia fotográfica	164

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	70
Tabla 2 Muestreo aleatorio simple.....	78
Tabla 3 Alfa de Cronbach	81
Tabla 4 Baremo.....	84
Tabla 5 ¿ Los turistas han expresado altos niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos por nuestra agencia?	91
Tabla 6 ¿Los procesos operativos en nuestra agencia son eficientes y bien organizados?	92
Tabla 7 ¿Nuestra agencia ha mantenido una baja rotación de personal en los últimos años?.....	93
Tabla 8 ¿Nuestra agencia ha cumplido con los objetivos establecidos para cada año?..	95
Tabla 9 ¿La cuota de mercado de nuestra agencia ha aumentado en los últimos años?..	96
Tabla 10 ¿Hemos optimizado los recursos disponibles para mejorar la eficiencia operativa?	98
Tabla 11 ¿Las acciones estratégicas planificadas se han ejecutado según lo previsto?..	99
Tabla 12 ¿Las acciones tomadas han mejorado los resultados financieros de la agencia?	101
Tabla 13 ¿Las estrategias de ventas han sido efectivas y han dado buenos resultados?	102
Tabla 14 ¿Se han implementado prácticas que han mejorado la rentabilidad del negocio?	103
Tabla 15 ¿Nuestra agencia ha introducido innovaciones en sus servicios y procesos?	105
Tabla 16 ¿El personal de la agencia posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva?.....	106
Tabla 17 ¿Las actitudes proactivas y comprometidas son comunes en nuestra agencia?	107
Tabla 18 ¿Los valores de la empresa son compartidos y respetados por todos los empleados?.....	108
Tabla 19 ¿Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo?.....	110
Tabla 20 ¿El comportamiento grupal dentro de la agencia es armonioso y productivo?	111
Tabla 21 ¿Los empleados sienten un fuerte sentido de pertenencia hacia la agencia?..	113
Tabla 22 ¿Promovemos una cultura que valora el trabajo en equipo y la excelencia?..	114
Tabla 23 ¿Los empleados se sienten valorados y satisfechos con su ambiente de trabajo?	116
Tabla 24 ¿ Como califica la Gestión estratégica diseñada y ejecutada en la agencia de viajes y turismo donde trabajas?.....	117
Tabla 25 ¿Como califica la satisfacción del turista en los servicios prestados por la agencia de viajes donde usted trabaja?	118
Tabla 26 ¿Cómo califica la eficiencia de los procesos de gestión en la agencia de viajes donde trabaja?.....	120
Tabla 27 ¿ Como califica usted la política de rotación de personal por parte del gerente de la agencia de viajes donde trabaja?	121
Tabla 28 ¿ Como califica el cumplimiento de objetivos trazados en la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	122

Tabla 29 ¿ Como califica usted la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia de viajes donde trabaja?	123
Tabla 30 ¿ Como califica la eficiencia operativa de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	124
Tabla 31 ¿Cómo califica el grado de cumplimiento de objetivos de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	125
Tabla 32 ¿ Como califica el impacto de las ventas de la agencia en los resultados financieros?.....	126
Tabla 33 ¿ Como califica el nivel de ventas realizadas por la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?	127
Tabla 34 ¿Como califica la innovación aplicada en los procesos operativos de su agencia de viajes y turismo?.....	129
Tabla 35 ¿ Como califica el compromiso organizacional de su agencia de viajes y turismo?.....	130
Tabla 36 ¿ Como califica las competencias mostradas por usted durante su desempeño en su agencia de viajes y turismo?.....	131
Tabla 37 ¿ Como califica sus actitudes laborales mostradas en el desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo ?	132
Tabla 38 ¿ Como califica sus valores mostrados en su desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?	133
Tabla 39 ¿ Como califica su colaboración con el personal dentro de la agencia de viajes y turismo ?.....	134
Tabla 40 ¿ Como califica su comportamiento grupal dentro de la agencia de viajes y turismo ?.....	135
Tabla 41 ¿Como califica su identificación con la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?	136
Tabla 42 ¿ Como califica el clima institucional dentro de agencia de viajes y turismo ?	137
Tabla 43 ¿ Como califica el uso posible de la Inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de su agencia de viajes y turismo ?	138
Tabla 44 Pruebas de normalidad.....	139
Tabla 45 Prueba de hipótesis general.....	141
Tabla 46 Prueba de hipótesis específica 1.....	142
Tabla 47 Prueba de hipótesis específica 2.....	143
Tabla 48 Prueba de hipótesis específica 3.....	144
Tabla 49 Prueba de hipótesis específica 4.....	145

Índice de Figuras

Figura 1 Machupicchu	86
Figura 2 Valle Sagrado de los Incas	87
Figura 3 Vinicunca.....	88
Figura 4 Humantay	89
<i>Figura 5 City Tour</i>	89
Figura 6 Aventura en Cusco	90
Figura 7 Satisfacción.....	91
Figura 8 Procesos operativos	92
Figura 9 Rotación.....	94
Figura 10 Objetivos.....	95
Figura 11 Cuota en el mercado	96
Figura 12 Recursos disponibles	98
Figura 13 Acciones estrategicas	100
Figura 14 Resultados financieros.....	101
Figura 15 Ventas	102
Figura 16 Rentabilidad	104
Figura 17 Innovaciones	105
Figura 18 Competencias.....	106
Figura 19 Actitudes.....	108
Figura 20 Valores.....	109
Figura 21 Ambiente	110
Figura 22 Comportamiento grupal.....	112
Figura 23 Sentido de pertenencia.....	113
Figura 24 cultura de trabajo.....	115
Figura 25 Ambiente de trabajo	116

Figura 26 ¿ Como califica la Gestión estratégica diseñada y ejecutada en la agencia de viajes y turismo donde trabajas?.....	118
Figura 27 ¿Como califica la satisfacción del turista en los servicios prestados por la agencia de viajes donde usted trabaja?	119
Figura 28 ¿Cómo califica la eficiencia de los procesos de gestión en la agencia de viajes donde trabaja?.....	120
Figura 29 ¿ Como califica usted la política de rotación de personal por parte del gerente de la agencia de viajes donde trabaja?	121
Figura 30 ¿ Como califica el cumplimiento de objetivos trazados en la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	122
Figura 31 ¿ Como califica usted la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia de viajes donde trabaja?	123
Figura 32 ¿ Como califica la eficiencia operativa de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	124
Figura 33 ¿Cómo califica el grado de cumplimiento de objetivos de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?	126
Figura 34 ¿ Como califica el impacto de las ventas de la agencia en los resultados financieros?.....	127
Figura 35 ¿ Como califica el nivel de ventas realizadas por la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?.....	128
Figura 36 ¿Como califica la innovación aplicada en los procesos operativos de su agencia de viajes y turismo?	129
Figura 37 ¿ Como califica el compromiso organizacional de su agencia de viajes y turismo?.....	130

Figura 38 ¿ Como califica las competencias mostradas por usted durante su desempeño en su agencia de viajes y turismo?.....	131
Figura 39 ¿ Como califica sus actitudes laborales mostradas en el desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo ?	132
Figura 40 ¿ Como califica sus valores mostrados en su desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?	134
Figura 41 ¿ Como califica su colaboración con el personal dentro de la agencia de viajes y turismo ?.....	135
Figura 42 ¿ Como califica su comportamiento grupal dentro de la agencia de viajes y turismo ?.....	136
Figura 43 ¿Como califica su identificación con la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?.....	137
Figura 44 ¿ Como califica el clima institucional dentro de agencia de viajes y turismo ?	138
Figura 45 ¿ Como califica el uso posible de la Inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de su agencia de viajes y turismo ?	139

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La gestión estratégica permite determinar los planes y acciones para que se logren los objetivos de la investigación; para ello, se preparan proyectos y se introducen cambios que ayudan a la empresa a alcanzar sus metas planteadas (David & David, 2017). En este sentido, es una herramienta fundamental para anticiparse a los desafíos del entorno y responder proactivamente.

Por otro lado, cuando se hace referencia al compromiso organizacional, se alude al grado de participación del empleado, considerando factores como sus necesidades personales, autorrespeto, autoimagen e identidad con el trabajo en la empresa (Meyer & Allen, 1991). Este compromiso influye directamente en el desempeño laboral, la satisfacción y la fidelización del capital humano.

La gestión estratégica ha sido ampliamente utilizada en las grandes empresas, ya que permite que los objetivos y metas organizacionales se cumplan de forma eficiente. Se reconoce que esta herramienta es clave para el éxito en el mundo empresarial, al proporcionar una dirección clara y sostenida a largo plazo (Pearce & Robinson, 2015).

En el sector turístico, específicamente en las agencias de viajes tour operadoras, reconocidas por el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo del Perú como aquellas que operan y desarrollan programas turísticos constituidos jurídicamente (MINCETUR, 2022), es esencial contar con un plan estratégico que permita afrontar un mercado dinámico. Estas agencias suelen requerir un enfoque a largo plazo debido a la complejidad y sensibilidad del entorno turístico.

Una de las principales problemáticas del sector es su alta vulnerabilidad ante factores externos, como problemas políticos, económicos, sociales, desastres naturales y fenómenos climatológicos. Un claro ejemplo fue la pandemia del COVID-19, que impactó negativamente en las agencias tour operadoras del mundo, provocando una reducción de personal, disminución de ventas, cancelación de vuelos y de paquetes turísticos (Gössling, Scott & Hall, 2021). Las regiones más afectadas fueron Europa y Norteamérica.

El compromiso organizacional también se vio afectado, ya que muchos trabajadores del sector turístico perdieron sus empleos, debilitando su vínculo con la empresa. En este contexto, abordar la presente investigación desde el enfoque de la gestión estratégica permitirá a las agencias contar con planes a largo plazo que les ayuden a mitigar impactos negativos ante futuras crisis (Camillus, 2008).

La gestión estratégica en agencias de viajes enfrenta desafíos adicionales como la intensa competencia en un mercado saturado, la evolución tecnológica que favorece las reservas en línea y las aplicaciones móviles, así como la volatilidad económica que afecta los gastos de viaje durante las recesiones (Porter, 2008). Asimismo, la coordinación logística de vuelos, alojamientos y transporte plantea dificultades que pueden repercutir en la satisfacción del cliente. Las expectativas crecientes de los turistas en cuanto a personalización de experiencias y sostenibilidad también generan presiones sobre estas empresas (Buhalis & Law, 2008).

En este sentido, la gestión de la reputación digital cobra una importancia crítica, dado que las opiniones en línea influyen en las decisiones de viaje. A su vez, las agencias deben prestar atención a los constantes cambios regulatorios que afectan sus operaciones (Kotler, Bowen & Makens, 2017). Para enfrentar estas problemáticas, se hace necesario desarrollar

estrategias sólidas, invertir en innovación tecnológica, capacitar al personal y ofrecer experiencias turísticas de alta calidad para mantener la fidelidad del cliente.

A nivel internacional, la problemática del compromiso organizacional en agencias de viajes constituye un reto sustancial que impacta negativamente tanto en la competitividad como en la calidad del servicio turístico. Estudios previos muestran que la alta rotación del personal, característica recurrente en el sector turístico global, está asociada a un bajo nivel de compromiso organizacional (Chen, 2006). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el 65% del personal de agencias turísticas a nivel mundial cambia de empleo en un período menor a dos años, lo que genera una inestabilidad laboral que impide el fortalecimiento del vínculo del trabajador con la empresa. Esto repercute directamente en la calidad del servicio y, por ende, en la experiencia del turista.

En el contexto nacional, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) ha identificado que solo el 21% de las agencias de viajes cuentan con un plan estratégico formalizado (MINCETUR, 2022), lo que refleja una clara carencia de planificación que limita la capacidad de adaptación ante crisis sociales, económicas o sanitarias. En regiones de alta actividad turística como Cusco, este problema se intensifica.

A nivel local, el diagnóstico realizado a las agencias tour operadoras de la ciudad del Cusco revela una ausencia crítica de planes de gestión estratégica. En un estudio realizado en 2023 por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), se constató que el 76% de las agencias operadoras registradas no cuentan con planes estratégicos documentados, mientras que solo un 18% posee protocolos de contingencia ante desastres naturales o conflictos sociales. Esta situación debilita significativamente la capacidad de respuesta de las agencias frente a eventos inesperados, como fue evidente durante la pandemia

de la COVID-19, donde más del 60% de agencias tour operadoras de Cusco cesaron temporalmente sus operaciones por falta de mecanismos de gestión de crisis.

A ello se suma un compromiso organizacional débil. Una encuesta aplicada por la Cámara de Comercio del Cusco a trabajadores del sector turismo en 2024 reveló que solo el 27% de los empleados turísticos se sienten identificados con los valores y objetivos de su empresa, mientras que un 45% manifestó intenciones de cambiar de empleo en el corto plazo. Esta rotación frecuente, además de incrementar los costos operativos, interrumpe los procesos de mejora continua en la atención al cliente y debilita la cultura organizacional.

Asimismo, el 90% de las agencias no cumple adecuadamente con sus obligaciones tributarias, según SUNAT Cusco (2024), lo que refleja una informalidad estructural que socava su sostenibilidad a largo plazo. Esta informalidad también impacta en la calidad del servicio, ya que reduce la posibilidad de invertir en capacitación del personal y en la implementación de sistemas de control de calidad.

Las principales agencias operadoras como Condor Travel, Lima Tours, Intrepid, Coltur, Viajes Pacífico, entre otras, si bien cuentan con una mayor estructura organizacional, enfrentan también el desafío de alinear a su personal con los objetivos institucionales, especialmente cuando las decisiones estratégicas son tomadas desde casas matrices en Lima u otros países, dejando a las oficinas de Cusco sin capacidad de reacción local ante eventos imprevistos.

Además, los sistemas de control de calidad implementados por muchas agencias resultan insuficientes. Según una evaluación de satisfacción del turista realizada por PromPerú en 2023, solo el 38% de los visitantes internacionales calificaron como “muy buena” la atención brindada por las agencias operadoras en Cusco, mientras que un 42% la consideró “regular” y un 20%

“mala”, señalando fallas en la comunicación, desorganización en los tours y falta de cumplimiento de itinerarios.

La ausencia de gestión estratégica, sumada a un compromiso organizacional deficiente, genera consecuencias directas: bajo rendimiento, insatisfacción del cliente, pérdida de competitividad y una reputación cuestionada a nivel internacional. Estas deficiencias también explican la disminución de la tasa de retorno turístico, ya que solo el 22% de los visitantes internacionales que llegan a Cusco declaran intención de volver en los próximos tres años (PromPerú, 2023).

La presente investigación pone en evidencia la necesidad urgente de implementar planes de gestión estratégica a largo plazo en las agencias tour operadoras de la ciudad del Cusco, que incluyan acciones preventivas, protocolos de crisis, inversión en capacitación y políticas de fidelización del talento humano. Solo así se podrá fortalecer el compromiso organizacional y mejorar la calidad del servicio turístico, con miras a alcanzar los estándares internacionales y posicionar a Cusco como un destino competitivo y sostenible.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cómo se relacionan la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la correlación entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo

2019-2022?

- ¿Qué grado de relación existe entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022?
- ¿Cómo se correlacionan la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco en el periodo 2019-2022?
- ¿Cuál es la correlación entre la evaluación y control estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación práctica

La presente investigación tiene como justificación práctica la propuesta de brindar medios o estrategias para que las agencias de viajes tour operadoras mejoren su gestión y puedan contar con herramientas a largo plazo, aplicados en la práctica o en la realidad, resolverán o contribuirán a resolver el problema principal del trabajo, referidos a la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco.

1.3.2 Justificación Social

La justificación social de esta investigación radica en su capacidad para identificar y abordar los principales desafíos relacionados con la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras del Cusco. Al comprender las causas subyacentes de la falta de compromiso y planificación estratégica en estas empresas, y al

proponer soluciones concretas para mejorar estos aspectos, se podrá contribuir significativamente a elevar la calidad del servicio turístico en la región. Esto no solo beneficiará a las agencias y sus empleados, sino también a los turistas, quienes experimentarán una mayor satisfacción durante su visita al Cusco. Además, al promover una cultura de compromiso y profesionalización en el sector turístico, se fomentará un desarrollo sostenible que repercutirá positivamente en la economía local y en la imagen global del destino turístico del Cusco. En última instancia, los resultados de esta investigación tendrán un impacto social tangible al mejorar la experiencia de los visitantes y fortalecer la posición competitiva de las agencias de viajes del Cusco en el mercado turístico nacional e internacional.

1.3.2 Justificación teórica

La justificación teórica de esta investigación se centra en la necesidad de profundizar en los conceptos de gestión estratégica y compromiso organizacional en el contexto específico de las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco por varias razones fundamentales. Primero, la gestión estratégica es esencial para la supervivencia y el crecimiento de cualquier empresa, y en el sector turístico, donde la competencia es intensa y el entorno está en constante cambio, comprender y aplicar eficazmente estrategias es crucial para mantener la relevancia y la competitividad. Segundo, el compromiso organizacional es un factor determinante en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, aspectos críticos en un sector tan orientado al cliente como el turismo. Por lo tanto, profundizar en estos conceptos permitirá una mejor comprensión de cómo las agencias de viajes tour operadoras en el Cusco pueden mejorar su desempeño, fortalecer su posición en el mercado y brindar experiencias turísticas más satisfactorias, lo que a su vez contribuirá al desarrollo sostenible del sector y a la mejora de la economía local.

1.3.2 Justificación metodológica

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de abordar una problemática relevante y actual en el ámbito turístico de la provincia del Cusco: la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias tour operadoras. La elección de este tema se fundamenta en la importancia crítica que tienen la gestión estratégica y el compromiso de los empleados en el desempeño y la sostenibilidad de las empresas turísticas. En un destino turístico tan destacado como el Cusco, es importante comprender cómo estas agencias planifican y ejecutan sus estrategias, así como cómo fomentan el compromiso de su personal, para garantizar experiencias turísticas de alta calidad y contribuir al desarrollo socioeconómico de la región. Esta investigación busca llenar un vacío en la literatura académica y proporcionar insights prácticos para las empresas y los profesionales del sector, con el objetivo último de mejorar la competitividad y la sostenibilidad del turismo en el Cusco.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la correlación entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.
- Establecer el grado de relación entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

- Recopilar cómo se correlacionan la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco en el periodo 2019-2022.
- Verificar la correlación entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Según un estudio realizado por Kha et al. (2022), se examinó la relación entre las prácticas de gestión estratégica y el compromiso organizacional en empresas turísticas en Vietnam, destacando la importancia de las alianzas estratégicas. La investigación fue de tipo cuantitativo y se aplicaron encuestas a 250 empleados de agencias de viajes, teniendo en cuenta factores como la confianza, la comunicación y la colaboración en la creación de alianzas. Los resultados indicaron que la gestión estratégica efectiva, en particular la formación de alianzas, tenía un impacto positivo significativo en el compromiso organizacional de los empleados. Se observó que una mayor confianza y comunicación dentro de las alianzas mejoraba no solo el rendimiento organizacional, sino también el compromiso de los empleados hacia sus empresas. Esta evidencia sugiere que las agencias de viajes que implementan prácticas de gestión estratégica adecuadas pueden experimentar un aumento en el compromiso organizacional, lo que es crucial para enfrentar desafíos en un mercado competitivo y mejorar la satisfacción laboral.

Según Kara y Acar (2023), esta investigación tuvo como propósito examinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en empleados de agencias de viajes en Estambul, Turquía. Utilizando un enfoque cuantitativo, la población de estudio consistió en 391 empleados y propietarios de agencias de viajes, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada. Los resultados mostraron que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca tienen un impacto positivo significativo en los tipos de compromiso organizacional: afectivo,

de continuidad y normativo. Los autores concluyen que un aumento en la motivación laboral se correlaciona directamente con un mayor compromiso organizacional, lo que se traduce en un mejor desempeño y satisfacción laboral, lo cual es crucial para mejorar la calidad del servicio en el sector turístico. Este estudio resalta la importancia de implementar estrategias motivacionales dentro de las agencias de viajes para optimizar el compromiso y el rendimiento de los empleados en el contexto del turismo.

De acuerdo Luis, Sandra y Moreno (2020) en su artículo científico “Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia)” se centra en el análisis de Modelos de Gestión Estratégica, detallando sus componentes y metodologías de implementación. La investigación adopta un enfoque exploratorio empírico-analítico dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el sector industrial de la Provincia de Sugamuxi, Boyacá, Colombia. La finalidad es contribuir de manera positiva al crecimiento de estas empresas mediante la aplicación de propuestas secuenciales y lógicas derivadas de la revisión y examen crítico de los planteamientos de los autores relevantes en el campo. Particularmente, se contextualizan los antecedentes que respaldan el estudio, considerando la situación actual de las Pymes en la mencionada provincia. La metodología utilizada se describe en detalle, destacando el enfoque empírico-analítico y proporcionando información sobre la población objetivo, la muestra y los instrumentos de recolección de datos. Los resultados obtenidos se presentan en relación con los Modelos de Gestión Estratégica y su aplicación en las Pymes analizadas. La discusión interpreta críticamente estos resultados en el contexto de la literatura revisada, explorando las implicaciones de aplicar propuestas secuenciales y lógicas en el crecimiento empresarial. Las conclusiones resumen los hallazgos y

destacan cómo las propuestas examinadas pueden impactar positivamente en el desarrollo de las empresas.

De acuerdo Sanjinez (2023) en su artículo científico “ Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz” El objetivo primordial de la investigación es establecer las relaciones entre el compromiso organizacional, el burnout y la satisfacción laboral en los empleados de una entidad privada en La Paz, Bolivia. El enfoque de la investigación se centra en comprender el nivel de compromiso de los individuos en el entorno laboral y en identificar el grado de agotamiento, así como en determinar el nivel de satisfacción en sus funciones. Con un diseño metodológico descriptivo correlacional y un enfoque de corte transversal, se busca específicamente medir y relacionar estas variables mediante la aplicación de tres cuestionarios: uno relacionado con el compromiso organizacional, otro que aborda el síndrome de burnout y, finalmente, una escala para evaluar la satisfacción laboral. Estos instrumentos fueron administrados a una muestra de 113 participantes. Los resultados obtenidos evidencian relaciones significativas, señalando una conexión positiva entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, así como una asociación entre el burnout y una disminución en la satisfacción laboral, destacando la importancia de comprender estos aspectos en el contexto laboral de la entidad estudiada.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Según Gutiérrez (2021), la investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto de la gestión de calidad en el desempeño de las agencias de viajes en Lima, Perú. La metodología utilizada fue cuantitativa, con una muestra de 100 agencias. Los resultados indicaron que una gestión de calidad efectiva mejora significativamente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las agencias. Además, se destacó que las agencias que implementan estándares de calidad no

solo logran un mejor rendimiento, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más comprometido entre sus empleados, lo que repercute positivamente en el clima organizacional y en el compromiso hacia la empresa. Esta investigación resalta la importancia de la calidad en la gestión turística y su relación con el éxito empresarial en el sector de agencias de viajes en Perú.

Pérez y López (2022), en su tesis titulada “Percepción de los turistas sobre las agencias de viajes en Perú”, investigaron cómo la opinión de los visitantes respecto a las agencias influye en sus decisiones de compra y en su nivel de satisfacción. El estudio, de tipo descriptivo, se aplicó en diferentes ciudades turísticas del país con una muestra de 250 turistas. Entre los principales hallazgos se identificó que factores como la reputación de la agencia, la calidad de los servicios y la atención al cliente resultan determinantes al momento de elegir. Además, se concluyó que las agencias que implementan estrategias de marketing digital cuentan con una ventaja competitiva para captar clientes, lo que evidencia la necesidad de que el sector turístico se adapte a nuevas herramientas de promoción y comercialización.

Por su parte, Gutiérrez Cruz (2023), en su tesis de maestría “Clima laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa agroindustrial - Virú, 2023”, tuvo como propósito analizar la relación entre ambas variables en una compañía agraria del distrito de Virú. La investigación siguió un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional y transversal, aplicando encuestas a una muestra censal de 102 trabajadores. Se emplearon instrumentos validados y con alta confiabilidad: la escala de clima laboral (WES) adaptada, con un alfa de 0.926, y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, con un alfa de 0.908. Los resultados mostraron que el 41,18% percibió un clima laboral favorable y el 55,88% presentó un nivel alto de compromiso. Asimismo, se identificó

una correlación positiva fuerte ($Rho = 0,706$), lo cual indica que un mejor clima laboral repercute directamente en un mayor compromiso del personal.

Arellano (2023), en su investigación “Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa de La Victoria – Chiclayo”, buscó determinar la relación entre dichas variables en una institución de nivel secundario. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, tipo básico, con diseño no experimental transversal y alcance correlacional. La población estuvo conformada por 30 docentes, utilizándose un censo y cuestionarios validados mediante juicio de expertos, cuya confiabilidad se comprobó con un alfa de Cronbach de 0.87 para gestión educativa y 0.92 para compromiso organizacional. Los resultados mostraron que ambas variables se situaron en un nivel medio (53.3% y 60%, respectivamente), además de establecer una correlación positiva alta ($Rho = 0.859$), lo que evidencia que la gestión educativa estratégica influye significativamente en el compromiso de los docentes..

2.1.3 Antecedentes locales

Zárate (2022), en su tesis doctoral titulada “Habilidades blandas y ventajas competitivas para la gestión estratégica del turismo rural comunitario de la región Cusco, periodo 2019”, tuvo como propósito central establecer en qué medida las habilidades blandas y las ventajas competitivas inciden en la gestión estratégica del turismo rural comunitario en la región Cusco durante el año 2019. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental y de alcance explicativo, adoptando además una perspectiva longitudinal para observar la relación entre las variables a lo largo del tiempo.

En cuanto al aspecto metodológico, la técnica empleada fue la encuesta, aplicándose como instrumento un cuestionario estructurado de tipo cerrado. La población objeto del estudio

estuvo compuesta por 549,093 turistas que arribaron a la región Cusco en el periodo de análisis. Para determinar la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, resultando un total de 384 participantes, lo que garantizó la representatividad de la información recopilada.

Los resultados obtenidos permitieron comprobar que tanto las habilidades blandas como las ventajas competitivas ejercen una influencia significativa sobre la gestión estratégica del turismo rural comunitario en la región. Esta afirmación se sustentó a partir de la aplicación de la regresión lineal múltiple, que evidenció la relación causal entre las variables. Para reforzar los hallazgos, se aplicaron además las condiciones de causalidad planteadas por Austin Bradford Hill, considerando los nueve criterios que permiten establecer con rigor la existencia de una relación causal.

En el análisis de correlación, la variable independiente habilidades blandas (X1) fue contrastada con la variable dependiente gestión estratégica del turismo rural comunitario (Y). El coeficiente de Pearson alcanzó un valor de $r = 0.998$, lo que representa una correlación positiva extremadamente alta, confirmando que a mayor desarrollo de habilidades blandas por parte de los actores implicados, mejor es la gestión estratégica del turismo comunitario. Del mismo modo, se estableció la correlación entre la variable ventajas competitivas (X2) y la gestión estratégica del turismo rural comunitario (Y), la cual también reflejó una relación positiva significativa, reafirmando que la presencia de ventajas competitivas contribuye de manera decisiva a fortalecer la planificación y ejecución de estrategias turísticas en este sector.

La investigación de Zárate (2022) demostró con claridad que el éxito del turismo rural comunitario en la región Cusco depende en gran medida del desarrollo de competencias blandas en los gestores y actores involucrados, así como de la consolidación de ventajas competitivas que les permitan diferenciar su oferta y garantizar la sostenibilidad de los proyectos turísticos.

Morales (2022), en su tesis de maestría titulada “El compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Cusco, 2019”, desarrolló un estudio cuyo propósito fue analizar de manera directa la correlación existente entre el compromiso organizacional de los colaboradores y la calidad del servicio que brindan en dicha institución. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y bajo un diseño no experimental de corte transversal, lo que permitió observar las relaciones entre variables en un momento específico del tiempo.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica principal la encuesta y como instrumento un cuestionario previamente categorizado, el cual fue aplicado a la totalidad de la población conformada por 80 trabajadores de la DIRCETUR Cusco. El análisis estadístico se desarrolló con un nivel de confianza del 95%, utilizando la prueba de chi-cuadrado para determinar la existencia de correlación significativa entre las variables. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional está estrechamente vinculado con la calidad del servicio, confirmándose dicha relación al obtenerse un valor $p=0,000$, menor al nivel de significancia de 0,05.

Los hallazgos del estudio mostraron con claridad cómo los diferentes niveles de compromiso organizacional se traducen en distintos niveles de calidad de servicio. En el caso de un compromiso organizacional bajo, se generó en el 100% de los casos un servicio catalogado como malo. En contraste, un nivel de compromiso medio estuvo asociado en un 47,5% con un servicio regular, mientras que un compromiso organizacional alto se reflejó en un 64,3% de los casos en un servicio bueno. Asimismo, el análisis de las dimensiones del compromiso organizacional permitió observar que aquellos trabajadores que manifestaron una identificación fuerte con la institución lograron generar un 70% de calidad de servicio buena.

Del mismo modo, cuando el sentido de pertenencia a la organización fue elevado, se alcanzó un 73,3% de calidad de servicio alta, mientras que un mayor deseo de involucramiento con la institución derivó en un 50% de calidad de servicio buena.

En suma, la investigación concluye que en la DIRCETUR Cusco existe una relación positiva y significativa entre compromiso organizacional y calidad de servicio, lo cual resalta la importancia de fortalecer el vínculo de los colaboradores con la institución para garantizar una atención de calidad a los usuarios y turistas.

2.2 Bases teóricas

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones definir su dirección y maximizar su rendimiento a través de la formulación de metas y objetivos claros. Según Mintzberg et al. (2009), este proceso implica no solo la formulación de estrategias, sino también su implementación y evaluación, asegurando que la organización se mantenga alineada con su visión y misión. Un aspecto fundamental de la gestión estratégica es la asignación efectiva de recursos, que incluye no solo los recursos financieros, sino también humanos y tecnológicos. Porter (1996) argumenta que las empresas deben identificar y capitalizar sus competencias distintivas, lo que les permitirá diferenciarse en un mercado competitivo.

Además, la gestión estratégica requiere una constante adaptación a los cambios en el entorno. En un mundo cada vez más dinámico, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar desafíos como cambios en la regulación, fluctuaciones económicas y nuevas tecnologías. Kotter (1996) señala que la capacidad de una organización para adaptarse a estos cambios es crucial para su supervivencia a largo plazo. Esto implica no solo reaccionar ante los cambios, sino

también anticiparse a ellos mediante la identificación de tendencias emergentes y la evaluación de su impacto potencial en la organización.

La evaluación constante del desempeño organizacional es otra dimensión clave de la gestión estratégica. Según Kaplan y Norton (1996), el uso de indicadores de rendimiento puede ayudar a las organizaciones a medir su progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto no solo permite a las empresas realizar ajustes en sus estrategias, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad y mejora continua. La evaluación del desempeño debe ser un proceso sistemático que involucre a todos los niveles de la organización, asegurando que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos estratégicos.

La gestión estratégica destaca la importancia de responder a la pregunta fundamental: "¿Cuál es nuestro negocio?". Esta reflexión permite a las organizaciones profundizar en su identidad y propósito, guiando las decisiones estratégicas hacia un enfoque centrado en el cliente y en el valor que se desea ofrecer. Collins y Porras (1994) enfatizan que las organizaciones exitosas son aquellas que no solo entienden su negocio actual, sino que también tienen una visión clara de cómo desean evolucionar y adaptarse en el futuro. Este entendimiento profundo del negocio no solo ayuda a definir la estrategia, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, quienes se sienten parte de una misión mayor (Drucker, 2010).

La gestión estratégica se define como el proceso continuo y sistemático de tomar decisiones clave y acciones que orientan a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Este enfoque estratégico implica la identificación y análisis cuidadoso de las oportunidades y desafíos presentes en el entorno empresarial, así como la alineación de los

recursos y capacidades internos de la organización para aprovechar esas oportunidades y superar los desafíos.

La gestión estratégica, según la perspectiva de Peter Drucker, implica la planificación y ejecución de acciones que aseguren que una organización esté bien posicionada para alcanzar sus objetivos a largo plazo, adaptándose de manera proactiva a su entorno y manteniendo una comprensión clara de su razón de ser (Fernández, 2015).

En su obra "The Practice of Management" (1954), Peter Drucker postulaba que la estrategia implica una evaluación constante de la situación actual por parte de los gerentes, quienes deben estar preparados para realizar ajustes si es necesario. Según Drucker, los directivos deben tener un entendimiento profundo de los recursos actuales de la empresa y, al mismo tiempo, ser capaces de identificar los recursos que serán necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. En esencia, la estrategia no solo se trata de planificación, sino también de una adaptación dinámica a medida que evoluciona la situación empresarial, requiriendo una comprensión precisa de los recursos disponibles y una visión clara de los recursos necesarios para asegurar el éxito a largo plazo (Pimentel, 1999).

Por otro lado, Chandler (2003) define la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo para una empresa, junto con la selección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. En esta línea, la administración estratégica se concibe como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización lograr sus metas. Complementariamente, Porter (2008) sostiene que una estrategia eficaz implica posicionar a la empresa en su industria de acuerdo con las cinco fuerzas competitivas, de modo que logre una ventaja sostenible frente a sus rivales. Así, la gestión estratégica no solo implica planificación

interna, sino también una comprensión profunda del entorno competitivo, lo que permite a la organización adaptarse dinámicamente y fortalecer su posición en el mercado.

La inteligencia artificial y la gestión estratégica

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como un componente crucial en la gestión estratégica, transformando la forma en que las organizaciones toman decisiones y abordan los desafíos comerciales. Diversos autores han analizado la relación entre la inteligencia artificial y la gestión estratégica desde varias perspectivas. Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, en su libro "The Second Machine Age", destacan cómo la inteligencia artificial, junto con otras tecnologías, está cambiando fundamentalmente la naturaleza de la competencia y la gestión estratégica. Señalan que las organizaciones que adoptan eficazmente la inteligencia artificial pueden obtener ventajas significativas en términos de eficiencia y toma de decisiones (Centro de Investigación en Ecodesarrollo C.A., 2004).

El renombrado académico Michael Porter ha examinado la integración de la inteligencia artificial en la estrategia empresarial, sugiriendo que puede ser una herramienta transformadora que influye en la cadena de valor, los costos y la diferenciación, impactando así en las estrategias competitivas. Thomas H. Davenport y Rajeev Ronanki, en su artículo "Artificial Intelligence for the Real World", destacan cómo la inteligencia artificial puede ser un catalizador para la mejora de la gestión estratégica al ofrecer análisis avanzados, automatización y una mejor comprensión del cliente, entre otros beneficios (Arraou, 2019).

Ram Charan, Dominic Barton y Dennis Carey argumentan que la gestión estratégica efectiva en la era de la inteligencia artificial depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para atraer, retener y desarrollar talento capaz de trabajar en conjunto con estas

tecnologías emergentes. Kai-Fu Lee, en su libro "AI Superpowers", explora la competencia global en inteligencia artificial y cómo las estrategias nacionales y corporativas deben adaptarse para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con la IA (Carey, Barton, & Charan, 2017).

La inteligencia artificial y el turismo

La relación entre la inteligencia artificial (IA) y el turismo ha sido objeto de análisis por parte de diversos autores, quienes han explorado cómo esta tecnología puede transformar la industria turística. Dimitrios Buhalis destaca la importancia de la inteligencia artificial en la personalización de las experiencias turísticas, centrándose en cómo la IA puede analizar grandes cantidades de datos para comprender las preferencias individuales de los viajeros y ofrecer recomendaciones personalizadas, mejorando así la satisfacción del cliente (Moreno, Más-Ferrando, & Suárez, 2022).

Xiang Li y Hongxiu Li exploran el impacto de la inteligencia artificial en el marketing turístico, resaltando cómo la IA puede optimizar las estrategias de marketing al analizar patrones de comportamiento del consumidor y proporcionar contenido personalizado, contribuyendo a la eficacia de las campañas de promoción turística. En su investigación, Juho Pesonen y Zheng Xiang abordan el papel de la inteligencia artificial en la mejora de la gestión de destinos turísticos, destacando cómo la IA puede ayudar en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la demanda turística y la optimización de la infraestructura, contribuyendo así al desarrollo sostenible de destinos.

Omar Merlo y Daniel Leung exploran la aplicación de la inteligencia artificial en la mejora de la experiencia del usuario en servicios turísticos, como la planificación de itinerarios

y la navegación, destacando cómo la IA puede simplificar y personalizar la planificación de viajes, facilitando una experiencia más fluida para los turistas. Daniel Fesenmaier y Kyung Hyan Yoo abordan la inteligencia artificial desde la perspectiva de la gestión de la demanda turística, explorando cómo la IA puede prever y gestionar eficientemente los flujos turísticos, ayudando a evitar la congestión en destinos populares y mejorando la distribución de visitantes a lo largo del tiempo.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico es el proceso de evaluar los factores internos y externos que afectan el desempeño de una organización. Según David (2011), "el análisis estratégico implica la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo y la evaluación de las fortalezas y debilidades internas" (David, 2011). Este análisis permite a las empresas obtener información relevante para la toma de decisiones, lo que les ayuda a posicionarse competitivamente en su sector. Michael Porter, en su modelo de las cinco fuerzas competitivas, destaca la importancia de entender las dinámicas del mercado y las competencias para formular estrategias efectivas (Porter, 1980). El análisis estratégico también puede incluir herramientas como el análisis FODA, que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el análisis PESTEL, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno.

Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias es el proceso de diseñar los planes y acciones a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo. Mintzberg (1994) señala que "la formulación de estrategias es un proceso que se encuentra entre el análisis y la implementación, y debe considerar tanto los recursos internos como las condiciones del mercado" (Mintzberg,

1994). La formulación estratégica se basa en la visión y misión de la organización, considerando factores tanto internos como externos. En este proceso, los gerentes deben definir la dirección de la empresa, identificar los recursos necesarios y seleccionar las estrategias más adecuadas para aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar los riesgos.

Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias es el proceso de ejecutar las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos establecidos. Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) afirman que "la implementación exitosa de estrategias requiere la alineación de los recursos y capacidades de la organización con las oportunidades del entorno externo" (Hitt et al., 2012). Para ello, se deben establecer planes de acción detallados, asignar los recursos necesarios y ajustar la estructura organizativa para facilitar la ejecución. Además, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la implementación, ya que una cultura que apoye el cambio y la innovación facilitará la adopción de nuevas estrategias (Kotter, 1996).

Control de Estrategias

El control de estrategias se refiere a la medición y evaluación continua de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las estrategias. Según Wheelen y Hunger (2012), "el control estratégico se basa en la comparación entre los resultados reales y los esperados, lo que permite tomar decisiones correctivas cuando sea necesario" (Wheelen & Hunger, 2012). El control estratégico permite asegurar que las acciones se alineen con los objetivos a largo plazo y facilita la adaptación de las estrategias ante cambios en el entorno. Este proceso implica la supervisión de indicadores clave de desempeño (KPIs), el ajuste de recursos y la actualización de las tácticas a medida que se identifican desviaciones de los objetivos.

FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Según Kotler y Keller (2016), "el análisis FODA ayuda a las empresas a identificar sus recursos internos y las oportunidades y amenazas del entorno, lo que les permite formular estrategias basadas en un diagnóstico realista" (Kotler & Keller, 2016). Este análisis permite que las organizaciones comprendan mejor sus capacidades y el entorno competitivo, lo que facilita la identificación de oportunidades de crecimiento y la mitigación de riesgos. El FODA también puede ser utilizado para evaluar diferentes alternativas estratégicas y seleccionar la más adecuada para la organización.

Tendencias de Mercado

Las tendencias de mercado se refieren a los patrones y cambios a largo plazo que afectan la demanda, las preferencias y las expectativas de los consumidores. Según Kotler (2003), "el análisis de las tendencias del mercado permite a las empresas anticipar cambios en el comportamiento de los consumidores, lo que les permite adaptarse rápidamente a nuevas demandas y mantenerse competitivas" (Kotler, 2003). Las empresas deben estar atentas a estas tendencias para ajustar sus estrategias de marketing, desarrollo de productos y operaciones, lo que les permite mantener una ventaja competitiva en el mercado. Las tendencias pueden estar relacionadas con factores tecnológicos, demográficos, económicos y culturales, entre otros.

Recursos

Los recursos son los activos y capacidades de una organización que le permiten implementar sus estrategias. Según Barney (1991), "los recursos estratégicos de una empresa

incluyen los activos físicos, humanos, financieros y organizacionales que contribuyen a su ventaja competitiva" (Barney, 1991). Los recursos son fundamentales para la formulación e implementación de estrategias exitosas. Una gestión adecuada de los recursos, que permita su correcta asignación y utilización, es crucial para maximizar el rendimiento organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos. En la teoría de los recursos y capacidades, se sostiene que las empresas deben explotar sus recursos valiosos, raros, inimitables y no sustitutos para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Asignación de Recursos

La asignación de recursos es el proceso de distribuir los recursos disponibles de manera efectiva para apoyar la ejecución de las estrategias. Hill, Jones y Schilling (2014) argumentan que "la asignación de recursos es clave para asegurar que las estrategias sean implementadas de manera eficaz, ya que los recursos deben ser dirigidos hacia las áreas de mayor impacto estratégico" (Hill et al., 2014). Esto implica decidir cómo distribuir los recursos financieros, humanos y materiales de manera que maximicen el impacto en el logro de los objetivos estratégicos. La asignación eficiente de recursos también implica priorizar proyectos y actividades que generen mayor valor a largo plazo.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa es la forma en que se organizan los recursos, las funciones y las responsabilidades dentro de una empresa. Mintzberg (1979) describe diferentes tipos de estructuras organizativas, como la estructura funcional, divisional y matricial, y cómo cada una se adapta a diferentes tipos de estrategias. "La estructura organizativa debe alinearse con la estrategia para permitir una comunicación eficaz, toma de decisiones rápida y ejecución exitosa"

(Mintzberg, 1979). Una estructura flexible y bien definida facilita la coordinación y la cooperación entre departamentos y equipos, lo que es fundamental para la implementación de estrategias.

KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)

Los KPIs son métricas utilizadas para medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Según Parmenter (2015), "los KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para proporcionar una evaluación precisa del desempeño organizacional" (Parmenter, 2015). Los KPIs permiten a las organizaciones monitorear su progreso, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Entre los KPIs comunes en el sector empresarial se incluyen la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la retención de empleados.

Dimensiones de la Gestión estratégica

Análisis Estratégico

El compromiso organizacional en las agencias de viajes y turismo es un factor esencial que influye directamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional. Este compromiso se construye a lo largo de todo el proceso de gestión estratégica, desde el análisis inicial del entorno hasta la evaluación de los resultados, fortaleciendo así los vínculos entre los trabajadores y los objetivos de la organización. En la primera fase, el análisis estratégico permite identificar el contexto externo e interno en el que se desenvuelve la agencia, promoviendo una lectura clara de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Porter (1985) plantea que comprender las fuerzas competitivas permite a las organizaciones anticiparse al cambio, mientras que Robbins y Coulter (2018) sostienen que el involucramiento del personal en este diagnóstico fortalece su identificación con la misión institucional. En el sector turístico, donde el servicio al cliente es la piedra angular, el análisis estratégico no solo debe considerar variables macroeconómicas o políticas, sino también la motivación, las habilidades y las

aspiraciones del equipo humano, generando así una cultura de participación activa que refuerza el compromiso organizacional.

La utilización de herramientas como el análisis FODA o el análisis PESTEL no solo aporta claridad al diagnóstico, sino que ofrece a los trabajadores una oportunidad para comprender el papel que desempeñan en el funcionamiento general de la agencia. David (2013) señala que la participación en esta fase aumenta la percepción de pertenencia y promueve la alineación de metas personales con los objetivos estratégicos de la organización. Además, en tiempos de alta incertidumbre como los generados por la pandemia de COVID-19, el análisis estratégico se convierte en un mecanismo de resiliencia organizacional, permitiendo a las agencias de viajes anticiparse, reestructurar sus servicios y conservar a su personal a través de una comunicación efectiva y participativa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016). Esta participación activa en el análisis fortalece la cultura organizacional y fomenta el sentido de corresponsabilidad, una dimensión clave del compromiso organizacional (Allen & Meyer, 1990).

La segunda fase, correspondiente a la formulación de estrategias, es donde la visión, misión y objetivos institucionales se traducen en planes de acción específicos. Esta formulación es más eficaz cuando integra las ideas y perspectivas del personal, ya que ello refuerza su sentimiento de ser parte del proceso de cambio. Según Thompson, Strickland y Gamble (2012), las estrategias deben construirse con base en la realidad de la organización y el entorno competitivo, pero también considerando los valores, motivaciones y capacidades del capital humano. En las agencias de viajes, una estrategia orientada a la diferenciación por experiencia, calidad de atención o sostenibilidad solo será viable si los colaboradores se sienten comprometidos con estos valores. Kotler y Keller (2016) afirman que, en los servicios turísticos, la fidelización del cliente depende en gran medida del entusiasmo, compromiso y actitud del personal. Además, Porter (1985) advierte que la ventaja competitiva solo es sostenible si está enraizada en las competencias internas, muchas de las cuales son de carácter humano, como la capacidad de empatía, atención personalizada y adaptación cultural, características fundamentales en la atención turística.

La formulación de estrategias participativas también permite desarrollar el denominado compromiso afectivo, es decir, aquel que se basa en la identificación emocional del trabajador con la organización (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de compromiso es crucial para el sector turístico, donde las emociones y experiencias juegan un rol preponderante. Si los trabajadores participan activamente en la definición de las políticas de atención al cliente, el diseño de productos turísticos o la adopción de nuevas tecnologías, se incrementa su motivación intrínseca y su disposición a aportar más allá de sus funciones básicas. Este enfoque participativo facilita también el desarrollo de líderes internos, mejora la comunicación entre áreas y fortalece la cohesión del equipo, todos elementos esenciales para enfrentar la alta rotación y el desgaste emocional que muchas veces se presentan en el sector turismo (Baum, 2006).

En la tercera fase, la implementación de estrategias, el compromiso organizacional es aún más decisivo, ya que las decisiones previamente formuladas deben ponerse en práctica mediante acciones concretas. Hill y Jones (2012) destacan que la ejecución efectiva requiere liderazgo, cultura organizacional coherente y motivación del equipo humano. En este contexto, el estilo de liderazgo transformacional, que promueve la inspiración, el reconocimiento y el empoderamiento, se ha mostrado especialmente efectivo en fomentar el compromiso organizacional (Bass & Avolio, 1994). En las agencias de viajes, donde el contacto interpersonal es constante y determinante, la implementación de estrategias debe estar acompañada de procesos de capacitación continua, comunicación clara de metas y mecanismos de retroalimentación. Robbins y Judge (2019) indican que las organizaciones con un clima laboral positivo, donde se reconoce el esfuerzo y se valora la opinión del trabajador, presentan mayores niveles de compromiso y menor rotación de personal.

Además, el proceso de implementación es una oportunidad para fortalecer la confianza organizacional, otro componente crítico del compromiso. Cuando los colaboradores observan coherencia entre lo que se planea y lo que se ejecuta, se genera una percepción de justicia organizacional que motiva el cumplimiento de metas y la permanencia en la institución. El apoyo a los equipos durante los procesos de cambio, especialmente en momentos de crisis como los que enfrentaron muchas agencias durante la pandemia, refuerza el compromiso normativo, basado en el sentido del deber y la lealtad (Meyer & Herscovitch, 2001). En este sentido, las estrategias que consideran el bienestar laboral, como horarios flexibles, programas de salud

mental o incentivos no económicos, pueden ser decisivas para sostener el compromiso en contextos complejos o de transformación.

Por último, la fase de evaluación y control estratégico permite medir los avances, identificar desviaciones y fortalecer el aprendizaje organizacional. Kaplan y Norton (1996), mediante su propuesta del Cuadro de Mando Integral, integran dimensiones financieras, de procesos internos, aprendizaje y satisfacción del cliente, lo cual permite una visión más completa de la organización. Esta herramienta resulta especialmente útil en el ámbito turístico, donde las experiencias intangibles deben medirse con indicadores de percepción, reputación y fidelización. Una evaluación participativa, que incluya la opinión del personal operativo, permite mejorar los procesos y mantener una cultura de mejora continua, aspecto que refuerza el compromiso al valorar el conocimiento práctico de los colaboradores (Pearce & Robinson, 2014).

La evaluación estratégica también permite identificar y reconocer el esfuerzo del personal, lo que contribuye al fortalecimiento del compromiso afectivo. Los sistemas de retroalimentación bien diseñados y las instancias de reconocimiento público pueden ser más motivadores que los incentivos económicos en ciertos contextos organizacionales (Deci & Ryan, 2000). Además, el seguimiento de los resultados genera aprendizajes que se transforman en innovación, un elemento vital en un mercado tan dinámico como el turístico. Así, el compromiso organizacional no solo se mantiene, sino que evoluciona con la organización, alimentado por un entorno donde las ideas son valoradas, los logros reconocidos y los errores vistos como oportunidades de mejora.

El compromiso organizacional en las agencias de viajes no es un estado pasivo, sino un proceso dinámico que se construye y fortalece a lo largo de cada etapa de la gestión estratégica. Desde el análisis del entorno hasta la evaluación de resultados, el involucramiento del personal, la claridad en los objetivos, la coherencia organizacional, la cultura de participación y el liderazgo efectivo son claves para sostener una fuerza laboral motivada y comprometida. Solo mediante una gestión estratégica centrada en las personas, las agencias de viajes podrán responder a los desafíos actuales del sector y asegurar su competitividad en un entorno cada vez más exigente y cambiante

Indicadores de la gestión estratégica

1. Análisis estratégico

- **Eficiencia operativa:** Implica realizar actividades internas con mayor productividad y menores costos, sin que ello constituya una estrategia en sí misma, sino una condición necesaria para competir (Porter, 2008).
- **Tasa de retención y rotación de personal:** Un recurso humano estable mejora la capacidad de análisis interno y fortalece las competencias organizacionales (David, 2013).
- **Satisfacción del turista:** Refleja el nivel de cumplimiento de expectativas frente al servicio ofertado; clave para evaluar el poder del cliente (Kotler et al., 2011).
- **Participación de mercado y competitividad:** Indica la posición relativa en la industria, lo que influye en la rivalidad competitiva (Porter, 2008; Johnson et al., 2005).
- **Clima laboral y rendimiento:** Un clima positivo promueve compromiso organizacional y mejora la productividad estratégica (Mintzberg et al., 2005).

2. Formulación de estrategias

- **Cumplimiento de objetivos:** Las metas estratégicas deben derivarse del análisis externo e interno, y estar alineadas con la visión organizacional (David, 2013).
- **Innovación en servicios/productos:** Fomenta ventajas competitivas mediante diferenciación y anticipación de cambios en el mercado (Porter, 2008; Ansoff, 1990).
- **Desarrollo de competencias clave:** Requiere identificar y potenciar capacidades distintivas que proporcionen valor sostenido (Prahalad & Hamel, 1990).

3. Implementación de estrategias

- **Cumplimiento de acciones estratégicas:** Refleja la traducción práctica del plan estratégico en actividades operativas coordinadas (David, 2013; Johnson et al., 2005).
- **Ventas y rentabilidad:** Resultados financieros que permiten medir si la estrategia implementada está generando valor económico real (Porter, 2008; Kaplan & Norton, 1996).

4. Evaluación y control estratégico

- **Impacto en resultados financieros:** Permite evaluar la sostenibilidad de la estrategia aplicada en relación con el entorno (Kaplan & Norton, 1996).
- **Actitudes hacia la mejora continua:** Una organización que se adapta y evalúa permanentemente mantiene su competitividad (Deming, 1989; David, 2013).
- **Participación en la cuota de mercado y competitividad:** Permite valorar el posicionamiento estratégico y la capacidad de mantenerse relevante en la industria (Porter, 2008; Barney, 1991).

Compromiso organizacional.

Desde el enfoque de Michael Porter (2006), la gestión estratégica representa un proceso continuo que permite a las organizaciones alcanzar y sostener una ventaja competitiva. En este marco, el compromiso organizacional no es un simple factor motivacional, sino una variable crítica que se articula con cada una de las dimensiones estratégicas. En el análisis estratégico, el compromiso del personal influye en la calidad del diagnóstico organizacional, pues son los colaboradores quienes poseen el conocimiento operativo más cercano a la realidad del negocio. En las agencias de viajes y tour operadoras, son los trabajadores quienes interactúan

directamente con los turistas, detectan oportunidades de mejora en el servicio y anticipan las demandas del mercado. Así, su nivel de identificación con la organización permite recopilar información clave sobre fortalezas, debilidades y amenazas del entorno competitivo.

En la formulación de estrategias, el compromiso organizacional actúa como un catalizador de creatividad y alineación institucional. Un equipo comprometido no solo acepta las nuevas directrices estratégicas, sino que también contribuye a su desarrollo con propuestas innovadoras y visión compartida. En el caso de las agencias de viajes, esto se traduce en la generación de productos turísticos diferenciados, experiencias personalizadas y propuestas que responden a las nuevas tendencias del viajero moderno. Cuando los trabajadores sienten que su voz es escuchada en la planificación estratégica, el sentido de pertenencia se fortalece, lo que incrementa su disposición a asumir responsabilidades más allá de lo exigido formalmente.

La tercera dimensión, la implementación de estrategias, requiere de un alto nivel de compromiso para traducir los planes en acciones concretas. Aquí, el vínculo afectivo y profesional de los empleados con la organización es determinante para ejecutar las estrategias de forma eficiente, superar resistencias al cambio y mantener la cohesión del equipo. En las agencias de viajes, donde la calidad del servicio es una ventaja competitiva fundamental, la actitud del personal durante la implementación es crucial. Empleados comprometidos están dispuestos a adaptarse, a capacitarse constantemente y a mantener una actitud proactiva frente a los desafíos del día a día.

Por último, en la dimensión de evaluación y control estratégico, el compromiso organizacional incide directamente en la disposición del personal a rendir cuentas, aceptar retroalimentación y participar en procesos de mejora continua. Un trabajador que se siente parte de la organización no ve el control como una amenaza, sino como una oportunidad para crecer

profesionalmente y contribuir al éxito colectivo. En este sentido, las agencias de viajes que promueven una cultura de compromiso pueden implementar sistemas de control más efectivos, ya que cuentan con equipos más dispuestos a medir resultados, corregir errores y perfeccionar sus servicios en función de los objetivos estratégicos establecidos.

Así, integrar el compromiso organizacional en el proceso de gestión estratégica, bajo las dimensiones planteadas por Porter, no solo refuerza la cohesión interna y el rendimiento operativo, sino que también fortalece el posicionamiento competitivo de las agencias en el sector turístico. En consecuencia, la promoción activa del compromiso debe entenderse como una decisión estratégica que impulsa la innovación, la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio turístico.

Dimensiones del Análisis estratégico

1. Análisis estratégico

El **análisis estratégico** es el proceso fundamental de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, y de evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según Porter (2006), esta fase es crucial para comprender la posición competitiva de la empresa dentro de su industria. A través de este análisis, las empresas pueden identificar sus ventajas competitivas y los factores clave que influirán en su éxito o fracaso.

En el contexto de las agencias de viajes y tour operadoras, el **compromiso organizacional** desempeña un rol esencial. Los trabajadores comprometidos, con un alto sentido de pertenencia a la empresa, actúan como observadores atentos de las tendencias y necesidades del mercado, y pueden aportar información crucial para el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Los empleados que están profundamente conectados con la misión de

la organización son más propensos a identificar cambios en las expectativas de los turistas o en las dinámicas del mercado que podrían afectar el desempeño de la empresa.

"El análisis estratégico debe enfocarse en cómo las actividades de la empresa se pueden estructurar para conseguir ventajas competitivas que generen un rendimiento superior" (Porter, 2006).

2. Formulación de estrategias

La **formulación de estrategias** implica el diseño de planes a largo plazo que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y competir eficazmente en el mercado. Porter (2006) destaca que una de las tareas más críticas de la formulación estratégica es seleccionar la ruta que la empresa tomará para alcanzar una posición competitiva favorable. Esto incluye la definición de su propuesta de valor, segmentación de mercado y diferenciación de productos o servicios.

El compromiso organizacional tiene una **gran influencia** en esta fase. Cuando los empleados están comprometidos con los objetivos y la visión de la empresa, su **motivación** y **proactividad** pueden aportar perspectivas valiosas en la **creación de estrategias** innovadoras y adaptadas a las necesidades reales del mercado turístico. Los trabajadores comprometidos no solo ayudan a identificar oportunidades, sino que también contribuyen a la elaboración de propuestas de valor más efectivas, ya que están más en sintonía con lo que buscan los turistas.

"La formulación de una estrategia debe implicar decisiones conscientes acerca de la forma en que la organización competirá en su industria" (Porter, 2006).

3. Implementación de estrategias

La **implementación de estrategias** se refiere a la fase en la cual los planes diseñados en la formulación estratégica se convierten en acciones concretas. Según Porter (2006), la implementación requiere una ejecución eficiente de los recursos y un alineamiento adecuado de las operaciones con las metas estratégicas. Una estrategia bien formulada no tendrá éxito si no se ejecuta correctamente.

En este contexto, el **compromiso organizacional** juega un papel fundamental. Los empleados comprometidos se sienten responsables del éxito de la organización, lo que se traduce en una mayor disposición a participar en el proceso de implementación, ya sea a través de la capacitación continua, la mejora de la calidad del servicio o la optimización de procesos operativos. En las agencias de viajes y tour operadoras, esto significa que los colaboradores estarán más dispuestos a adaptarse a nuevas tecnologías, técnicas de servicio al cliente o protocolos operacionales, ya que sienten un **vínculo emocional** con la empresa y sus objetivos.

"La implementación de la estrategia no es simplemente poner en práctica un plan, sino asegurarse de que todos los miembros de la organización estén alineados con la visión" (Porter, 2006).

4. Evaluación y control estratégico

Finalmente, **la evaluación y control estratégico** es la fase en la que la empresa mide los resultados de su implementación estratégica y ajusta los planes según sea necesario. Según Porter (2006), la evaluación debe ser continua y debe incluir el monitoreo de los indicadores de

desempeño clave. Esta fase asegura que la estrategia se mantenga alineada con los objetivos organizacionales a largo plazo.

El **compromiso organizacional** es clave en esta fase, ya que los empleados comprometidos no solo cumplen con sus tareas, sino que también se preocupan por el **rendimiento organizacional**. Están dispuestos a aceptar retroalimentación constructiva y a hacer ajustes en su trabajo para mejorar los resultados. En el caso de las agencias de viajes y tour operadoras, el personal comprometido contribuirá al seguimiento de los indicadores de satisfacción del cliente, eficiencia operativa y cumplimiento de metas estratégicas, lo que facilitará el proceso de evaluación y ajuste de las estrategias.

"El control estratégico implica un sistema continuo de evaluación, retroalimentación y ajustes para garantizar que la estrategia sea eficaz" (Porter, 2006).

Teoría del turismo

Las diversas definiciones de turismo proporcionadas por diferentes expertos ofrecen perspectivas variadas sobre esta actividad. Mathieson y Wall (1982) destacan el carácter temporal del turismo, involucrando la movilización hacia destinos distintos al entorno habitual, con énfasis en las actividades realizadas durante la estancia. Smith (1989) adopta una perspectiva única al definir el turismo en términos de las motivaciones y características de los viajeros, aludiendo a la dificultad de definir la profesión del médico describiendo a una persona enferma.

Leiper (1979) vincula la definición de turismo con la oferta, identificando a la industria turística como aquellas empresas e instalaciones que buscan satisfacer las necesidades del turista. La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2006) proporciona una definición integral,

considerando las actividades de las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual, con una duración inferior a un año y con fines de ocio, negocios u otros motivos.

Herman Von Schullern Zu Scharattenhofen (1911) presenta una definición que enfatiza los procesos económicos asociados con la afluencia, permanencia y regreso del turista en un área específica. Bormann y Die Lehre Von Fremdenverkehr (1930) definen el turismo como el conjunto de viajes temporales cuyo objeto es el placer, motivos comerciales o profesionales, excluyendo los viajes al lugar de trabajo.

Agencias de viajes y turismo

Una agencia de viajes, según la explicación de Goeldner y Ritchie (2011), funciona como un intermediario esencial en la industria del turismo. Este tipo de entidad se dedica a facilitar y simplificar el proceso de planificación y reserva de viajes para los consumidores. Actúa como un puente entre los proveedores de servicios turísticos, como líneas aéreas, hoteles, compañías de transporte y destinos, y los individuos o grupos que buscan organizar experiencias de viaje (CEUPE, 2019).

El rol de una agencia de viajes no se limita a la simple intermediación; más bien, implica una serie de funciones clave:

Asesoramiento Expert:

Las agencias de viajes suelen contar con expertos en destinos, regulaciones de viaje y ofertas turísticas. Proporcionan asesoramiento personalizado a los clientes, ayudándolos a elegir destinos, actividades y opciones que se ajusten a sus necesidades y preferencias (Álvaro, 2017).

Reservas y Coordinación:

Facilitan la reserva de vuelos, alojamientos, servicios de transporte y actividades, coordinando todos los elementos del viaje de manera eficiente. Esto ahorra tiempo y esfuerzo a los viajeros, ya que la agencia se encarga de los detalles logísticos (Álvaro, 2017).

Ofertas y Descuentos:

Las agencias de viajes suelen tener acceso a ofertas exclusivas y descuentos a través de asociaciones con proveedores de la industria. Esto puede resultar en precios más competitivos y beneficios adicionales para los clientes (Álvaro, 2017).

Seguridad y Protección:

Proporcionan información actualizada sobre temas como requisitos de visa, condiciones de seguridad y salud en destinos específicos. Además, pueden ofrecer opciones de seguro de viaje para proteger a los clientes en caso de imprevistos durante su viaje (Álvaro, 2017).

Personalización de Paquetes:

Muchas agencias ofrecen la posibilidad de personalizar paquetes turísticos según las preferencias individuales de los clientes. Esto permite una experiencia de viaje adaptada a necesidades específicas (Álvaro, 2017).

Atención al Cliente:

Ofrecen servicios de atención al cliente antes, durante y después del viaje. Esto incluye asistencia en caso de cambios en el itinerario, emergencias durante el viaje y resolución de problemas que puedan surgir (Álvaro, 2017)..

Robert McIntosh (2000) propone una perspectiva integradora, considerando cuatro elementos fundamentales: el turista, el negocio que proporciona bienes y servicios turísticos, el gobierno de la comunidad anfitriona y la propia comunidad anfitriona. Estos elementos, según McIntosh, son fundamentales para una definición más concreta de turismo. En resumen, las

distintas definiciones resaltan aspectos temporales, motivacionales, económicos y relacionados con la oferta y la demanda, proporcionando una comprensión integral de la actividad turística.

Agencia Tour operadora

Una agencia tour operadora, según Middleton et al. (2009), es una empresa que diseña, organiza y comercializa paquetes turísticos que combinan diversos servicios como transporte, alojamiento y actividades recreativas, ofreciendo un producto integrado al consumidor final. Para Page (2019), los tour operadores actúan como intermediarios clave en la industria turística, gestionando las relaciones entre proveedores y clientes para garantizar experiencias optimizadas. De manera similar, Holloway & Humphreys (2020) enfatizan que estas agencias no solo facilitan la logística del viaje, sino que también juegan un papel fundamental en la creación de valor agregado a través de la innovación y personalización de sus servicios, adaptándose a las demandas del mercado y promoviendo destinos turísticos de manera estratégica.

Retención del Talento

La retención del talento se refiere a las prácticas organizacionales que buscan mantener a los empleados altamente capacitados dentro de la empresa, minimizando su rotación y aumentando su compromiso. Según Allen, Bryant y Vardaman (2010), "la retención del talento se basa en la creación de un ambiente laboral positivo, que satisfaga las necesidades de los empleados y les ofrezca oportunidades de desarrollo personal y profesional" (Allen et al., 2010). Esto implica ofrecer incentivos como beneficios competitivos, planes de carrera, programas de capacitación y un ambiente laboral que valore el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Un estudio realizado por Hausknecht, Rodda y Howard (2009) también destaca

la importancia de la cultura organizacional y la alineación entre los valores personales de los empleados y los valores organizacionales para la retención del talento.

Calidad de Servicio

La calidad de servicio se refiere a la percepción de los clientes sobre si un servicio cumple o supera sus expectativas. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) proponen el modelo SERVQUAL, que mide la calidad del servicio a través de cinco dimensiones clave: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. "La calidad de servicio se logra cuando las expectativas del cliente se cumplen o superan en cada uno de estos aspectos, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad" (Parasuraman et al., 1988). Además, Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) enfatizan que la calidad de servicio es fundamental para la competitividad en los sectores de servicios, ya que una excelente calidad puede generar una ventaja competitiva sostenible, mejorar la reputación de la empresa y aumentar la fidelización de los clientes.

Aptitudes Individuales

Las aptitudes individuales son las habilidades, competencias y características personales que un individuo aporta a su trabajo. Según Goleman (1998), las aptitudes individuales no solo incluyen las habilidades técnicas, sino también las habilidades emocionales, como la inteligencia emocional, que son clave para el rendimiento personal en el lugar de trabajo. "Las aptitudes individuales, como la capacidad de autocontrol, la empatía y la motivación personal, influyen significativamente en la efectividad del empleado dentro de una organización" (Goleman, 1998). El desarrollo de estas aptitudes es esencial para los empleados que buscan avanzar en sus carreras y para las organizaciones que desean contar con un equipo talentoso, adaptable y comprometido.

Aptitudes Grupales

Las aptitudes grupales se refieren a las competencias y habilidades necesarias para trabajar de manera efectiva en equipo. Según Katzenbach y Smith (1993), "un equipo de alto rendimiento depende de la combinación de habilidades individuales, pero sobre todo de cómo estas habilidades se coordinan y se aplican de manera colectiva" (Katzenbach & Smith, 1993). Las aptitudes grupales incluyen la comunicación efectiva, la capacidad para resolver conflictos, el liderazgo compartido, la toma de decisiones en grupo y la colaboración. Un equipo exitoso no solo se basa en el talento individual, sino también en la capacidad para trabajar hacia objetivos comunes, compartir responsabilidades y aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo.

Interacción Persona-Organización

La interacción persona-organización se refiere a la relación entre los empleados y la organización, particularmente en términos de cómo los valores, la cultura y las expectativas de la organización coinciden con los valores y necesidades de los empleados. La teoría del ajuste persona-organización (P-O Fit) propuesta por Kristof-Brown (2000) sugiere que "cuando existe un buen ajuste entre los valores del individuo y los de la organización, se mejora la satisfacción laboral, el compromiso y la retención del talento" (Kristof-Brown, 2000). Este concepto es fundamental para entender la dinámica laboral, ya que un buen ajuste entre la persona y la organización puede resultar en una mayor motivación, mejor desempeño y menor rotación de empleados. Además, las interacciones positivas entre los empleados y la organización contribuyen a un ambiente de trabajo saludable, favoreciendo el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

Dimensiones de compromiso organizacional

1. Aptitudes Individuales

Stephen P. Robbins (2009) destaca que las **aptitudes individuales** son las habilidades, competencias y capacidades que un individuo aporta a la organización. Robbins subraya que los individuos son el principal recurso de cualquier organización, y por ello, es crucial que sus aptitudes sean correctamente gestionadas para obtener resultados óptimos.

- **Habilidades técnicas:** Estas son esenciales para la ejecución de tareas específicas dentro de una organización. Según Robbins, los individuos deben contar con las competencias técnicas adecuadas para desempeñar sus funciones de manera eficiente (Robbins, 2009).
- **Habilidades interpersonales:** Robbins también resalta la importancia de la **inteligencia emocional**, que involucra habilidades como la empatía y la comunicación efectiva, fundamentales para el trabajo en equipo y la colaboración organizacional (Robbins, 2009).
- **Adaptabilidad y resiliencia:** La capacidad para aprender y adaptarse a los cambios es esencial en un entorno organizacional dinámico. Según Robbins, un individuo resiliente puede afrontar situaciones adversas y contribuir positivamente a la organización (Robbins, 2009).

2. Aptitudes Grupales

Robbins (2009) enfatiza que las **aptitudes grupales** son cruciales para el funcionamiento efectivo de los equipos dentro de una organización. En su análisis, afirma que los grupos pueden

ser más productivos que los individuos debido a la sinergia que generan al trabajar de manera colaborativa.

- **Colaboración y trabajo en equipo:** Robbins (2009) señala que un equipo efectivo no solo depende de la habilidad individual, sino también de la capacidad de sus miembros para trabajar juntos hacia un objetivo común. Esto incluye compartir información y recursos de manera eficiente.
- **Cohesión grupal:** Para Robbins, la cohesión grupal es un factor determinante en el éxito de un equipo. Un grupo cohesivo tiene una mayor motivación y compromiso, lo que se traduce en un mejor desempeño (Robbins, 2009).
- **Resolución de conflictos:** Según Robbins, los equipos deben ser capaces de manejar y resolver conflictos de manera constructiva, sin que esto afecte la productividad y el ambiente laboral (Robbins, 2009).

3. Interacción Persona-Organización

Robbins (2009) introduce el concepto de **ajuste persona-organización**, que es clave para el bienestar tanto del individuo como de la empresa. Este ajuste se refiere a la compatibilidad entre los valores, cultura y objetivos de la organización y los de sus empleados.

- **Adaptación cultural:** La capacidad de los empleados para alinearse con la cultura organizacional es fundamental. Robbins explica que este alineamiento mejora la satisfacción laboral y la retención de personal (Robbins, 2009).

- **Compromiso organizacional:** Robbins (2009) sugiere que cuando los empleados se sienten identificados con los valores de la organización, es más probable que se comprometan y se esfuercen por alcanzar los objetivos corporativos.

4. Tendencias de Mercado

En su obra, Robbins (2009) discute cómo las **tendencias de mercado** impactan en las organizaciones y cómo éstas deben adaptarse para mantenerse competitivas. Algunas de las tendencias más destacadas incluyen:

- **Digitalización:** Robbins observa que la incorporación de nuevas tecnologías es esencial para que las empresas mantengan su competitividad y eficiencia (Robbins, 2009).
- **Globalización:** La expansión de los mercados internacionales es otro aspecto clave mencionado por Robbins. En este sentido, las organizaciones deben adaptar sus estrategias a los diferentes contextos culturales y económicos (Robbins, 2009).
- **Sostenibilidad:** El autor también señala que las organizaciones deben considerar las prácticas sostenibles como una tendencia de mercado relevante, ya que los consumidores están cada vez más enfocados en la responsabilidad social y ambiental (Robbins, 2009).

5. KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)

Robbins (2009) establece que los **KPIs** son fundamentales para medir el desempeño organizacional y garantizar que los objetivos estratégicos se alcancen de manera efectiva. Según Robbins, los KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART). Algunos ejemplos de KPIs incluyen:

- **Productividad:** Robbins sugiere que medir la productividad de los empleados y de la organización en general es vital para evaluar su eficiencia (Robbins, 2009).
- **Satisfacción del cliente:** Este indicador refleja la calidad del servicio y la percepción del cliente sobre la organización, lo cual es crucial para la fidelización (Robbins, 2009).
- **Rentabilidad:** Según Robbins, la rentabilidad es un KPI esencial para evaluar la viabilidad económica de la organización y su éxito en el mercado (Robbins, 2009).
- **Tasa de rotación de empleados:** El autor menciona que la tasa de rotación es un indicador importante para medir la satisfacción y el compromiso del personal, lo que tiene un impacto directo en los costos de reclutamiento y formación (Robbins, 2009).

Indicadores del compromiso organizacional

1. Aptitudes individuales y grupales

- **Aptitudes individuales:** Se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que cada trabajador aporta a la organización. Según **Robbins (2009)**, estas aptitudes influyen directamente en el desempeño individual y en la alineación con los objetivos organizacionales.
- **Aptitudes grupales:** El desempeño grupal depende de la sinergia, la cooperación y la comunicación efectiva entre miembros del equipo. Robbins (2009) enfatiza que los equipos cohesionados presentan mayor rendimiento y capacidad de innovación frente a entornos dinámicos.

2. Valores compartidos y cohesión

- **Valores compartidos y cohesión:** La alineación de valores entre los miembros de la organización fortalece la cultura organizacional. **Kotter y Heskett (1992)** sostienen que los valores compartidos impactan positivamente en el compromiso organizacional y en la estabilidad interna.
- **Colaboración interdepartamental:** Una organización estratégica requiere cooperación entre áreas. **Mintzberg et al. (2005)** destacan que la falta de articulación entre departamentos obstaculiza la ejecución estratégica.
- **Interacción persona-organización:** Este concepto, planteado por **Robbins (2009)**, se refiere al grado en que el individuo se adapta a la cultura organizacional, lo cual incide en la retención y la productividad.

3. Tendencias de mercado

- **Identificación con misión y valores:** La comprensión y apropiación de la misión empresarial permite responder coherentemente a los cambios del entorno. Según **David (2013)**, esto fortalece la estrategia y mejora la adaptación a tendencias del mercado.
- **Clima laboral y rendimiento:** Un clima organizacional positivo mejora el desempeño. **Robbins (2009)** afirma que un buen ambiente influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.
- **Participación de mercado y competitividad:** Indicador clave que refleja la posición de la organización frente a sus rivales. **Porter (2008)** relaciona la participación de mercado con la ventaja competitiva sostenible.

4. KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)

- **Eficiencia operativa:** Mide la capacidad para generar resultados con menor uso de recursos. Porter (2008) distingue entre eficiencia operativa y estrategia, pero reconoce su importancia como soporte competitivo.
- **Tasa de retención y rotación de personal:** Alta rotación debilita la capacidad organizacional. Robbins (2009) sostiene que una retención alta está vinculada con el compromiso organizacional.
- **Satisfacción del turista:** Refleja el cumplimiento de las expectativas del cliente y su fidelización. Según Kotler et al. (2011), es una métrica fundamental para medir la calidad del servicio en turismo.
- **Ventas y rentabilidad:** Indicadores financieros que evidencian el éxito de la estrategia en términos cuantitativos. Porter (2008) los asocia directamente con una posición competitiva favorable.
- **Cumplimiento de objetivos:** Permite medir el grado de ejecución de la estrategia formulada. Para David (2013), el monitoreo de objetivos estratégicos es parte esencial de la gestión estratégica eficaz.

2.3 Marco conceptual.

Eficiencia Operativa

Según Porter, la eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una empresa para realizar sus actividades de manera más eficiente que sus competidores, optimizando recursos, procesos y costos para lograr una ventaja competitiva (Porter, 1985).

Tasa de Retención y Rotación de Personal

Porter considera que una baja rotación de personal y una alta retención son esenciales para mantener la estabilidad organizacional y evitar costos adicionales asociados con la contratación y formación de nuevos empleados, lo cual es clave para la ventaja competitiva a largo plazo (Porter, 1985).

Satisfacción del Turista

La satisfacción del turista es un factor crítico en la competitividad del sector turístico. Según Porter, lograr una experiencia superior para el cliente crea lealtad y ventaja competitiva sostenible, ya que los turistas satisfechos tienden a repetir su visita y recomendar el servicio (Porter, 1985).

Participación de Mercado y Competitividad

Porter define la participación de mercado como el porcentaje de mercado que una empresa ocupa, y subraya que la competitividad se logra mediante la estrategia de diferenciación o liderazgo en costos, lo que permite a las empresas capturar y mantener una porción significativa del mercado (Porter, 1985).

Clima Laboral y Rendimiento

Un buen clima laboral influye directamente en el rendimiento de los empleados. Porter sugiere que un ambiente de trabajo positivo mejora la motivación y productividad, lo que permite a las empresas ser más competitivas y alcanzar sus objetivos estratégicos (Porter, 1985).

Cumplimiento de Objetivos

El cumplimiento de objetivos es esencial para mantener la dirección estratégica de la empresa. Según Porter, las empresas exitosas son aquellas que establecen metas claras y se alinean en su estructura y cultura para alcanzarlas de manera eficiente (Porter, 1985).

Innovación en Servicios/Productos

Porter destaca que la innovación constante en servicios y productos es vital para mantener una ventaja competitiva. Las empresas deben anticiparse a las necesidades del mercado y adaptar su oferta para diferenciarse y mantenerse relevantes en un entorno cambiante (Porter, 1985).

Desarrollo de Competencias Clave

El desarrollo de competencias clave es crucial para la ventaja competitiva sostenida. Según Porter, las empresas deben invertir en la mejora continua de sus capacidades únicas que les permitan ofrecer productos o servicios superiores a los de sus competidores (Porter, 1985).

Cumplimiento de Acciones Estratégicas

Porter enfatiza que las acciones estratégicas deben alinearse con la misión y visión de la empresa. El cumplimiento de estas acciones garantiza la implementación efectiva de la estrategia y el aprovechamiento de oportunidades de mercado (Porter, 1985).

Ventas y Rentabilidad

Porter sostiene que el objetivo final de cualquier estrategia empresarial es maximizar las ventas y rentabilidad mediante la implementación eficaz de la estrategia de diferenciación o liderazgo en costos, asegurando la competitividad a largo plazo (Porter, 1985).

Impacto en Resultados Financieros

El impacto en los resultados financieros de una empresa se refleja en su capacidad para generar ingresos sostenibles y rentables. Porter subraya que las decisiones estratégicas deben orientarse a maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa (Porter, 1985).

Actitudes hacia la Mejora Continua

Porter subraya que las empresas con una actitud hacia la mejora continua tienen una ventaja competitiva, ya que están constantemente adaptándose a los cambios del mercado y buscando formas de optimizar sus procesos y ofrecer más valor a los clientes (Porter, 1985).

Participación en la Cuota de Mercado y Competitividad

Según Robbins, la participación en la cuota de mercado está directamente relacionada con la capacidad de una organización para crear una propuesta de valor única. La competitividad se obtiene cuando una empresa puede ofrecer algo que sus competidores no pueden, lo que le permite capturar una mayor parte del mercado (Robbins, 2009).

Desarrollo de Competencias Clave

Robbins destaca que el desarrollo de competencias clave es fundamental para la sostenibilidad de una ventaja competitiva. Las competencias clave son aquellas habilidades y

capacidades que permiten a la empresa diferenciarse y agregar valor superior a sus productos o servicios (Robbins, 2009).

Aptitudes hacia la Mejora Continua

Robbins enfatiza que las aptitudes hacia la mejora continua son esenciales en un entorno organizacional. Las organizaciones deben fomentar un ambiente donde los empleados busquen constantemente formas de mejorar procesos, habilidades y resultados, alineándose con una cultura de innovación y crecimiento (Robbins, 2009).

Valores Compartidos y Cohesión

En la obra de Robbins, se menciona que los valores compartidos son cruciales para lograr la cohesión dentro de la organización. Cuando los miembros de la organización comparten una visión y valores comunes, la colaboración y el trabajo en equipo se facilitan, lo que fortalece el rendimiento organizacional (Robbins, 2009).

Colaboración Interdepartamental

La colaboración interdepartamental es clave para el éxito organizacional. Según Robbins, una organización eficiente promueve la cooperación entre departamentos para mejorar la toma de decisiones, resolver problemas de manera más eficaz y lograr los objetivos estratégicos de manera conjunta (Robbins, 2009).

Identificación con Misión y Valores

Según Robbins, cuando los empleados se identifican con la misión y valores de la organización, aumentan su motivación y compromiso. Esta identificación fortalece la cohesión

interna y mejora la alineación estratégica, asegurando que todos trabajen hacia objetivos comunes (Robbins, 2009).

Clima Laboral y Rendimiento

Robbins señala que el clima laboral tiene un impacto directo en el rendimiento de los empleados. Un entorno positivo, donde los empleados se sienten apoyados y valorados, fomenta la productividad, la creatividad y, en última instancia, el desempeño organizacional (Robbins, 2009).

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de la organización para optimizar sus recursos y procesos, logrando más con menos. Robbins indica que la eficiencia operativa no solo reduce costos, sino que también mejora la competitividad al permitir que la empresa se enfoque en lo que realmente agrega valor a sus clientes (Robbins, 2009).

Tasa de Retención y Rotación de Personal

En términos de recursos humanos, Robbins enfatiza que una alta tasa de retención y una baja rotación de personal son indicadores de una gestión eficaz de recursos humanos. Las empresas exitosas crean un ambiente donde los empleados se sienten comprometidos y motivados a quedarse, lo que reduce los costos asociados con la contratación y formación de nuevo personal (Robbins, 2009).

Satisfacción del Turista

Robbins relaciona la satisfacción del turista con la importancia de mantener altos niveles de calidad en el servicio al cliente. Una satisfacción alta genera lealtad y recomendaciones, lo

que se traduce en un aumento de la competitividad y un impacto positivo en los resultados organizacionales (Robbins, 2009).

Ventas y Rentabilidad

Según Robbins, las ventas y rentabilidad son esenciales para medir el éxito organizacional. Una empresa debe ser capaz de generar ingresos sostenibles y rentables a través de una combinación efectiva de estrategias de ventas y eficiencia operativa, garantizando así su crecimiento y sostenibilidad (Robbins, 2009).

Cumplimiento de Objetivos

Robbins destaca que el cumplimiento de objetivos es fundamental para el éxito organizacional. Las empresas deben establecer metas claras, medibles y alcanzables, y alinearlas con la visión y misión de la organización para asegurar que todos los miembros trabajen hacia un propósito común (Robbins, 2009).

CAPÍTULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

- Existe relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022

3.1.2 Hipótesis específicas

- Se postula que existe una correlación positiva significativa entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.
- Se establece que la formulación de estrategias tiene una correlación positiva con el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.
- Existe una relación positiva entre la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.
- Existe una relación positiva entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

3.2 Identificación de variables e indicadores del estudio variables independientes

Variable Independiente

Gestión estratégica

Variable Dependiente

Compromiso organizacional

3.3 Operacionalización de la variable

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Nombre de variables	Definición conceptual	Definición operacional	Nombre de dimensiones	Nombre de indicadores	Escala
Gestión estratégica	La gestión estratégica se refiere al conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas que permiten a una organización establecer sus objetivos y alcanzarlos eficazmente en un entorno dinámico (Porter, 2008).	Se define como un proceso integral y continuo que incluye el análisis del entorno, la formulación de estrategias adecuadas, la implementación de planes operativos y la evaluación de resultados. Este enfoque permite a la organización ajustarse proactivamente a los cambios del mercado y optimizar su rendimiento a largo plazo.	Análisis estratégico	Eficiencia operativa. Tasa de retención y rotación de personal. Satisfacción del turista. Participación de mercado y competitividad. Clima laboral y rendimiento.	Escala ordinal (Likert)
			Formulación de estrategias	Cumplimiento de objetivos. Innovación en servicios/productos. Desarrollo de competencias clave.	
			Implementación de estrategias	Cumplimiento de acciones estratégicas. Ventas y rentabilidad..	
			Evaluación y control estratégico	Impacto en resultados financieros.	

				Actitudes hacia la mejora continua. Participación en la cuota de mercado y competitividad.	
Compromiso organizacional	El compromiso organizacional se entiende como el nivel de conexión emocional y profesional que un empleado tiene con su organización, manifestándose en su identificación con los objetivos y su deseo de permanecer en la misma (Robbins, 2009).	Se operacionaliza como la dinámica que involucra el análisis de factores organizacionales, la formulación de estrategias de desarrollo del talento humano y su evaluación continua. Este concepto resalta la interacción efectiva entre los empleados y la organización, asegurando que los esfuerzos conjuntos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales en un entorno competitivo.	Aptitudes individuales	Desarrollo de competencias clave. Aptitudes hacia la mejora continua.	Escala ordinal (Likert)
			Aptitudes grupales	Valores compartidos y cohesión. Colaboración interdepartamental.	
			Interacción persona-organización	Identificación con misión y valores. Clima laboral y rendimiento.	

Tendencias de Mercado	Participación de mercado y competitividad.
KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)	Eficiencia operativa. Tasa de retención y rotación de personal. Satisfacción del turista. Ventas y rentabilidad. Cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento en fenómenos específicos. Según Hernández Sampieri, este enfoque se basa en la medición estadística y el análisis objetivo para comprender y predecir fenómenos, utilizando un proceso secuencial y deductivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Carrasco destaca que el enfoque cuantitativo tiene propósitos prácticos y bien definidos, buscando actuar, transformar o producir cambios en la realidad estudiada. Por su parte, Fidias Arias señala que la metodología cuantitativa se expresa en valores o datos numéricos, lo que permite una investigación sistemática y controlada (Arias, 2012).

La presente tesis titulada "Gestión Estratégica y Compromiso Organizacional en las Agencias de Viajes Tour Operadoras de la Provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022" tiene un enfoque cuantitativo, ya que busca medir y analizar de manera objetiva las variables de gestión estratégica y compromiso organizacional. A través de técnicas estadísticas, se pretende identificar correlaciones, tendencias y posibles causas que afectan a estas agencias, lo que es característico de este enfoque.

4.2. Nivel de la investigación

El nivel correlacional en la investigación se refiere al estudio de la relación entre dos o más variables, para determinar si existe una asociación entre ellas y cuán fuerte es esa relación. Este tipo de investigación no implica manipulación de variables ni establece relaciones causales, sino que mide las variables tal como se dan naturalmente y analiza la

correlación entre ellas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La presente tesis titulada "Gestión Estratégica y Compromiso Organizacional en las Agencias de Viajes Tour Operadoras de la Provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022" se centra en un estudio correlacional que analiza la relación entre la implementación de estrategias de gestión y el nivel de compromiso organizacional en las agencias tour operadoras del Cusco. En este contexto, se podría investigar si las agencias que aplican estrategias de gestión más sólidas, como Lima Tours o Condor Travel, cuentan con empleados que demuestran un mayor grado de compromiso organizacional. Este enfoque permitirá identificar prácticas efectivas que puedan potenciar tanto la satisfacción del personal como el rendimiento de las organizaciones en un sector tan competitivo como el turístico.

4.3. Tipo de la investigación

La investigación básica, también conocida como investigación pura o fundamental, se define como un tipo de estudio científico que tiene como propósito ampliar el conocimiento general sobre un fenómeno o un campo específico. Este enfoque no está orientado hacia la aplicación práctica inmediata de los hallazgos, sino que se centra en incrementar la comprensión teórica, la cual puede servir como base para investigaciones aplicadas en el futuro. A través de este tipo de investigación, se busca establecer principios, teorías y modelos que expliquen diversos aspectos de la realidad, contribuyendo así al avance del conocimiento en disciplinas como la ciencia, la tecnología y las humanidades.

Según Hernández Sampieri, la investigación básica es un proceso sistemático y empírico aplicado al estudio de un fenómeno, con el fin de describirlo, explicarlo, generalizarlo y predecirlo. Ander-Egg describe la investigación básica como un

procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que busca descubrir o interpretar hechos y fenómenos. Kemmis y McTaggart ven la investigación básica como un proceso de reflexión sobre un área problema específica, con el objetivo de mejorar la práctica o la comprensión personal. Zorrilla y Torres la definen como la búsqueda de conocimientos y verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir fenómenos naturales y sociales (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La presente tesis “Gestión Estratégica y Compromiso Organizacional en las Agencias de Viajes Tour Operadoras de la Provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022”, es de tipo básica, su enfoque estaría en desarrollar una comprensión teórica de la gestión estratégica y el compromiso organizacional, posiblemente formulando nuevas teorías o modificando las existentes, sin buscar una aplicación práctica inmediata.

4.4. Diseño de la investigación

El diseño no experimental es un método de investigación que se caracteriza por el análisis de fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, sin la manipulación deliberada de variables por parte del investigador. Este tipo de diseño es ideal para estudios donde las condiciones éticas o prácticas impiden la manipulación de variables, o cuando se busca observar las variables en su estado natural para analizarlas posteriormente.

Autores como Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que en el diseño no experimental, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. Por otro lado, Calero (2000) y Campbell y Stanley (2002) destacan que este diseño permite estudiar eventos y contextos que ya han ocurrido, sin la necesidad

de crear condiciones experimentales o muestras de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La tesis titulada *Gestión Estratégica y Compromiso Organizacional en las Agencias de Viajes Tour Operadoras de la Provincia del Cusco, periodo 2019-2022*, emplea un diseño no experimental que analiza datos históricos y tendencias sin intervenir en el comportamiento de las agencias o sus empleados. Aunque la investigación abarca un periodo de tres años, el enfoque adoptado es transversal, ya que se centra en la recopilación de datos en un único momento específico para cada año analizado, permitiendo identificar patrones y relaciones sin realizar un seguimiento continuo o evolutivo a lo largo del tiempo. Este enfoque proporciona una visión panorámica de la gestión estratégica y el compromiso organizacional en el contexto estudiado.

4.5. Unidad de análisis

La unidad de estudio se define como la entidad de la cual se requiere información, ya sea un individuo o un conjunto de individuos, y representa el objeto de medición que será sujeto de interés en una investigación. En el caso de la presente investigación, la unidad de análisis está conformada por los gerentes generales de las agencias tour operadoras de la ciudad del Cusco. Adicionalmente, se seleccionó un trabajador representativo de cada agencia de viajes con el objetivo de complementar la perspectiva gerencial y obtener una visión más clara y completa sobre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en el contexto estudiado.

4.6. Población de estudio

La población, según Hernández Sampieri, se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Fidias Arias amplía este concepto al referirse a la población objetivo, que es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones

de la investigación. Carrasco, por su parte, señala que la población es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación.

En la presente investigación la población está conformada por 2199 agencias de viajes tour operadoras registradas en el Gercetur Cusco (Gercetur Cusco, 2024).

En esta investigación, se incluyó como parte de la población a un total de 7,267 trabajadores de las agencias de viajes y turismo en la ciudad del Cusco, con el objetivo de obtener un análisis más detallado y profundo. Este número de trabajadores se refiere a la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo del Cusco (AATC) en su informe de 2021, que proporciona datos sobre la cantidad total de empleados en las agencias de viajes asociadas.

Tabla 2

Población

Tipo de Población	Cantidad
Agencias de viajes tour operadoras registradas	2,199
Trabajadores de las agencias de viajes y turismo	7267

4.7. Selección de muestra

El Método de selección de muestras hace referencia a la manera en la que se extraen los registros de una población para incluirlos en una muestra.

La selección de la muestra para la presente investigación se hizo por un muestreo probabilístico aleatorio con un margen de error de 5%.

4.8. Tamaño de muestra

La muestra está constituida por las 201 agencias de viajes tour operadoras registradas en la Gercetur durante el año 2019 - 2022.

Tabla 3*Muestreo aleatorio simple*

Tamaño de la muestra	
Cuando:	Z= 1.96
	N= 2199
	P= 0.5
	Q= 0.5
	E= 0.065
$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N - 1) E^2} = 201.02$	

De acuerdo a la tabla se tiene que la total ha sido de 201 agencias de viajes y turismo que han sido registradas en la Gercetur Cusco.

Así mismo teniendo en cuenta que son 201 directivos o gerentes de las agencias de viajes y turismo, también se hará la encuesta en relación a la variable compromiso organizacional a la misma cantidad de trabajadores de dichas agencias.

Tabla 4 Muestra

Muestra	Cantidad
Gerentes de agencias de viajes	201
Trabajadores de las agencias de viajes y turismo	201

La elección de una muestra de 201 gerentes y 201 trabajadores de las agencias de viajes y turismo en la ciudad de Cusco se basa en la necesidad de garantizar una representación equilibrada y objetiva de ambas perspectivas en el contexto de la investigación. A continuación, se especifican las razones para seleccionar esta cantidad específica de participantes:

1. **Representación Equilibrada:** Al optar por una proporción igualitaria entre gerentes y trabajadores, se busca captar de manera equitativa las percepciones y opiniones de ambos grupos. Este enfoque permite comparar las perspectivas directivas (gerentes) con las operativas (trabajadores), lo que facilita un análisis más completo y comprensivo de las dinámicas organizacionales dentro de las agencias de viajes.
2. **Diversidad de Perspectivas:** Los gerentes y los trabajadores pueden tener visiones diferentes sobre los procesos de gestión estratégica y el compromiso organizacional. Los gerentes suelen tener una visión más macro y orientada a la toma de decisiones estratégicas, mientras que los trabajadores están más enfocados en la implementación y la experiencia diaria de la operación. Incluir a ambos grupos permite obtener una visión integral de cómo las estrategias organizacionales se perciben y se ejecutan a nivel operativo.
3. **Comparabilidad de Resultados:** Al incluir el mismo número de gerentes y trabajadores, se busca evitar sesgos en los resultados. Una muestra igualitaria facilita la comparación directa entre ambos grupos, lo que puede contribuir a una interpretación más objetiva y justa de los datos. Esta estrategia de muestreo también ayuda a mitigar la influencia que un solo grupo podría tener sobre los resultados finales de la investigación.
4. **Acceso y Disponibilidad:** El número de 201 gerentes y 201 trabajadores puede haberse seleccionado también basándose en la disponibilidad y accesibilidad de estos grupos dentro del contexto específico de las agencias de viajes en Cusco. Al ser una muestra relativamente grande y balanceada, se asegura que los datos sean representativos y que las conclusiones puedan extrapolarse a una mayor población de agencias de viajes en la región.

5. **Tamaño de la Muestra y Fiabilidad:** La elección de un tamaño de muestra de 201 para cada grupo permite obtener una muestra suficientemente grande como para garantizar la fiabilidad y validez estadística de los resultados. Esto también permite realizar análisis comparativos más detallados y tener mayor confianza en la precisión de las conclusiones.

La selección de 201 gerentes y 201 trabajadores de las agencias de viajes de Cusco asegura una representación equitativa de ambos grupos, contribuyendo a un análisis profundo y equilibrado sobre las dinámicas de gestión estratégica y el compromiso organizacional en este sector específico.

4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de información vienen a ser las distintas formas o maneras de obtener la información. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta y el análisis documental (Ampliación de los planes de gestión, informes anuales de los planes de gestión estratégicas) y los instrumentos de investigación son: el cuestionario y la ficha de análisis documental.

Prueba de confiabilidad

La prueba de confiabilidad desempeña un papel crucial en la investigación aplicada, ya que asegura la consistencia y estabilidad de las mediciones a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones. Autores como Kerlinger y Lee subrayan que la confiabilidad garantiza que un instrumento de medición produzca resultados coherentes,

siendo esencial para la validez de las conclusiones de investigación. Trochim y Donnelly señalan que la confiabilidad contribuye a la toma de decisiones informadas, ya que mediciones no confiables pueden conducir a resultados cuestionables. En el ámbito de la psicometría, Nunnally y Bernstein enfatizan que la confiabilidad es un indicador de calidad, fortaleciendo la credibilidad científica según Leedy y Ormrod. En última instancia, la prueba de confiabilidad es un componente esencial para garantizar mediciones consistentes y robustas, respaldando la integridad y validez de la investigación aplicada.

Para la presente investigación se aplica la prueba del alfa de Cronbach.

Tabla 5

Alfa de Cronbach

Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022							
Sujeto	1	2	3	4	5	6	Puntuaciones xi
1	5	4	3	6	2	1	21
2	4	6	5	4	2	2	23
3	2	4	1	1	2	1	11
4	3	2	3	2	4	3	17
5	7	5	7	1	4	3	27
6	5	4	2	4	3	1	19
7	6	5	4	5	5	5	30
8	6	4	3	1	1	1	16
Total	38	34	28	24	23	17	164
s_r^2	2.7	1.3	3.4	4.00	1.84	2.13	15.54
	9	6	3				

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_r^2}{s_i^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{6}{6-1} \left(1 - \frac{15,54}{37,71} \right) = 0,705$$

El índice de confiabilidad es alto.

La Tabla 3 presenta los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach para las variables Gestión estratégica y Compromiso organizacional. El valor obtenido para la gestión estratégica es de 0.79, mientras que para el compromiso organizacional es de 0.74. Estos coeficientes indican la consistencia interna de los ítems que componen cada variable. En términos generales, se considera que valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.70 son aceptables y sugieren una buena consistencia interna. Por lo tanto, los resultados de esta tabla respaldan la validez interna de los instrumentos utilizados para medir la gestión estratégica y el compromiso organizacional en el contexto de la investigación, ya que ambos superan el umbral aceptado, indicando que los ítems miden de manera coherente las dimensiones que pretenden evaluar.

4.10. Análisis e interpretación de la información

Para el análisis de datos de esta investigación se utilizará, el programa de SPSS y una hoja de cálculo de datos Excel, para la estadística descriptiva se utilizará el análisis por tablas y gráficos y para la prueba de hipótesis por ser una investigación explicativa se utilizará la regresión lineal simple para probar la causa y efecto de la investigación.

4.11. Prueba de hipótesis

Las pruebas de hipótesis evalúan la probabilidad asociada a la hipótesis nula (H_0) de que no hay efecto o diferencia. El valor de p obtenido refleja la probabilidad de rechazar la H_0 siendo esta verdadera; en ningún caso prueba que la hipótesis alternativa, de que, si hay efecto o diferencia, sea verdadera.

El estadístico Rho de Spearman se aplica cuando se desea medir la correlación entre dos variables que no necesariamente tienen una relación lineal o cuando los datos no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos para el coeficiente de correlación de Pearson. Es una medida no paramétrica que evalúa la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables clasificadas ordinalmente¹.

En la presente tesis se aplicó el Rho de Spearman , porque los datos son rangos y estas han sido medidas en escalas ordinales (Likert). Además, es útil cuando los datos tienen valores atípicos que podrían afectar los resultados de Pearson, ya que Spearman es menos sensible a estos valores extremos.

Para calcular el Rho de Spearman, se asigna un rango a cada observación y luego se determina la diferencia entre los rangos de las dos variables para cada par de datos. La suma de estas diferencias al cuadrado se utiliza en la fórmula para calcular el coeficiente de correlación de Spearman, que varía entre -1 y +1, donde +1 indica una correlación positiva perfecta, -1 una correlación negativa perfecta, y 0 indica que no hay correlación.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

Baremación.

La baremación en estadística es un proceso mediante el cual se asignan puntajes o valores numéricos a diferentes elementos o variables de interés con el fin de clasificar, comparar o tomar decisiones sobre ellos. Este proceso es comúnmente utilizado en la evaluación y clasificación de resultados, características o desempeño en diversos contextos, como la educación, la selección de personal, la salud, entre otros.

La baremación implica establecer un conjunto de criterios o estándares previamente definidos, los cuales se utilizan para asignar los puntajes correspondientes a cada elemento evaluado. Estos criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, y su elección depende del objetivo específico de la baremación y de la naturaleza de los datos o variables que se están evaluando.

En este caso se procede a realizar la siguiente baremación.

Tabla 6

Baremo

<u>Construcción de escala de valoración</u>										
Likert	Mínimo	1	Nivel							
	Máximo	5	es							
		Var.	Dim.	Dim.	Dim.	Dim.	V2	Dim.	Dim.	Dim.
	N° Preguntas	1	1	2	3	4		1	2	3
Puntaje	Puntaje	12	4	3	2	3	9	4	2	3
e	Mínimo	12	4	3	2	3	9	4	2	3
	Puntaje	60	20	15	10	15	45	20	10	15
	Máximo	49	17	13	9	13	37	17	9	13
	Rango	16.3	5.67	4.33	3.00	4.33	12.3	5.67	3.00	4.33
	Intervalo	3					3			
BAREMO	Bajo (1)	12	4	3	2	3	9	4	2	3
O		28	9	7	4	7	21	9	4	7
	Medio (2)	29	10	8	5	8	22	10	5	8
		44	15	11	7	11	33	15	7	11
	Alto (3)	45	16	12	8	12	34	16	8	12
		60	20	15	10	15	45	20	10	15

En la presente investigación, la construcción de una escala de valoración y el establecimiento de un baremo son herramientas esenciales para evaluar y clasificar la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes y tour operadoras de la provincia del Cusco durante el período de estudio definido en el título.

Primero, en el contexto de la gestión estratégica, se define una serie de criterios o dimensiones clave que reflejen aspectos importantes de la planificación estratégica, la implementación de estrategias y la alineación de objetivos organizacionales. Estos criterios incluyen, por ejemplo, la claridad de la visión y la misión de la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo, y la capacidad para adaptarse a cambios en el mercado turístico.

Luego, se usa una escala de valoración basada en el método de Likert para evaluar el nivel de cumplimiento o efectividad de cada criterio en las agencias de viajes y tour operadoras. Esto implica asignar valores numéricos a las respuestas a preguntas específicas relacionadas con cada criterio, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 representa un nivel bajo y 5 un nivel alto de cumplimiento.

Después, se establece un baremo que definirá los niveles de desempeño (bajo, medio, alto) en función de los puntajes totales obtenidos en la escala de valoración. Se define un puntaje total de 1 a 20 se clasifica como nivel bajo, un puntaje de 21 a 40 como nivel medio y un puntaje de 41 a 60 como nivel alto.

Al aplicar esta metodología en la presente investigación, se evalúa sistemáticamente el desempeño de las agencias de viajes y tour operadoras en términos de gestión estratégica, y clasificarlas en diferentes niveles de acuerdo con su nivel de cumplimiento en cada criterio evaluado. Esto te permitiría identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora en la gestión estratégica y el compromiso organizacional de

las agencias de viajes y tour operadoras en la provincia del Cusco durante el período de estudio.

Circuitos operados por las agencias tour operadoras del Cusco

Tour a Machu Picchu

El tour a Machu Picchu es la experiencia más icónica que ofrecen las agencias de viajes en Cusco. Los visitantes pueden optar por un viaje en tren panorámico que ofrece vistas espectaculares del paisaje andino o embarcarse en una aventura de trekking a través de rutas clásicas como el Camino Inca o el Salkantay Trek. Estas rutas no solo permiten a los excursionistas experimentar la belleza natural de la región, sino que también incluyen visitas a sitios arqueológicos importantes en el camino, culminando en la impresionante ciudadela de Machu Picchu. La combinación de historia, cultura y naturaleza convierte a este tour en una experiencia inolvidable.

Figura 1

Machupicchu



Valle Sagrado de los Incas

El tour por el Valle Sagrado de los Incas permite a los turistas sumergirse en la rica herencia cultural de la región. Los visitantes suelen explorar los impresionantes sitios arqueológicos de Pisac y Ollantaytambo, donde pueden observar antiguas terrazas agrícolas y disfrutar de mercados locales vibrantes que ofrecen artesanías tradicionales. Este recorrido no solo resalta la importancia histórica de los incas, sino que también permite a los viajeros conectarse con las tradiciones contemporáneas de la población local, haciendo del Valle Sagrado un destino esencial en el itinerario de cualquier visitante.

Figura 2

Valle Sagrado de los Incas



Montaña Arcoíris (Vinicunca)

La Montaña Arcoíris, conocida como Vinicunca, ha capturado la atención de los viajeros por sus impresionantes y vibrantes colores. Este tour de un día lleva a los visitantes a realizar una caminata desafiante a altitudes elevadas, donde se recompensa el esfuerzo con vistas deslumbrantes de esta formación geológica única. Además de su belleza visual,

el tour ofrece una oportunidad para aprender sobre la flora y fauna locales, así como sobre la cultura andina que rodea esta maravilla natural. La experiencia se ha vuelto popular en los últimos años, convirtiéndose en un must para quienes buscan experiencias fotográficas extraordinarias.

Figura 3

Vinicunca



Laguna Humantay

El tour a la Laguna Humantay combina un emocionante trekking con vistas espectaculares. Ubicada al pie del nevado Humantay, esta laguna glacial ofrece aguas de un intenso color turquesa, lo que la convierte en un paraíso visual. Los visitantes emprenden una caminata de medio día, que, aunque desafiante, es accesible y adecuada para la mayoría de los niveles de condición física. Este tour no solo destaca por su belleza natural, sino que también proporciona una experiencia de conexión con el entorno andino, ideal para aquellos que buscan escapar del bullicio de la ciudad.

Figura 4*Humantay***Cusco City Tour**

El Cusco City Tour es una excelente manera de familiarizarse con la historia y la cultura de la antigua capital del Imperio Inca. Este recorrido incluye paradas en la Plaza de Armas, donde se puede apreciar la arquitectura colonial, y en la Catedral de Cusco, que alberga obras de arte invaluable. Además, el tour visita el Korikancha, el antiguo templo del sol, donde los incas rendían homenaje a su deidad principal. Este tour proporciona un contexto valioso para comprender el legado cultural de Cusco y su importancia en la historia del Perú.

Figura 5 City Tour

Tours de aventura

Para aquellos que buscan una dosis de adrenalina, las agencias de viajes en Cusco ofrecen una variedad de tours de aventura. Desde rafting en el río Urubamba, donde los turistas pueden experimentar rápidos emocionantes, hasta ciclismo por los paisajes andinos, estas actividades permiten a los visitantes explorar la región de una manera activa y divertida. Los paseos a caballo también son populares, ofreciendo una forma única de descubrir los alrededores y disfrutar de vistas panorámicas de los valles y montañas. Estos tours de aventura son ideales para los amantes de la naturaleza y quienes buscan experiencias memorables y emocionantes en su visita a Cusco.

Figura 6

Aventura en Cusco



Variable gestión estratégica, encuesta aplicada a los gerentes de las agencias tour operadoras.

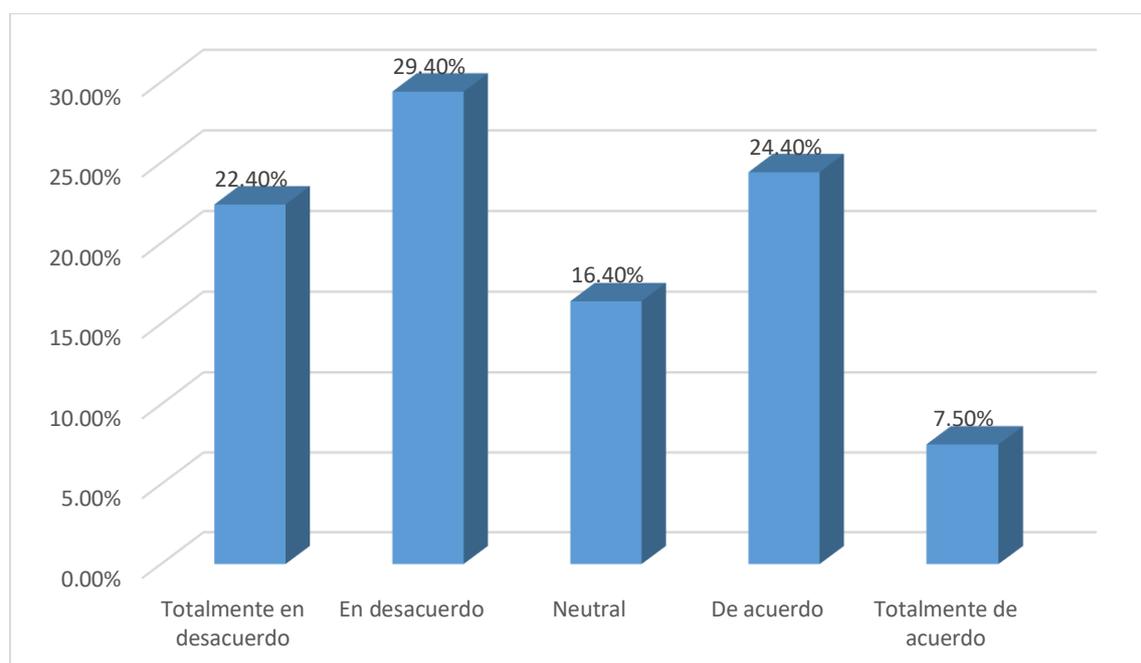
Tabla 7

¿Los turistas han expresado altos niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos por nuestra agencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	45	22.4%	22.4%	22.4%
En desacuerdo	59	29.4%	29.4%	51.7%
Neutral	33	16.4%	16.4%	68.2%
De acuerdo	49	24.4%	24.4%	92.5%
Totalmente de acuerdo	15	7.5%	7.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 7

Satisfacción



La Tabla 5 presenta los niveles de satisfacción de los turistas con los servicios ofrecidos por las agencias de viajes tour operadoras en la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. De acuerdo con los resultados, un 22.4% de los encuestados (45 personas)

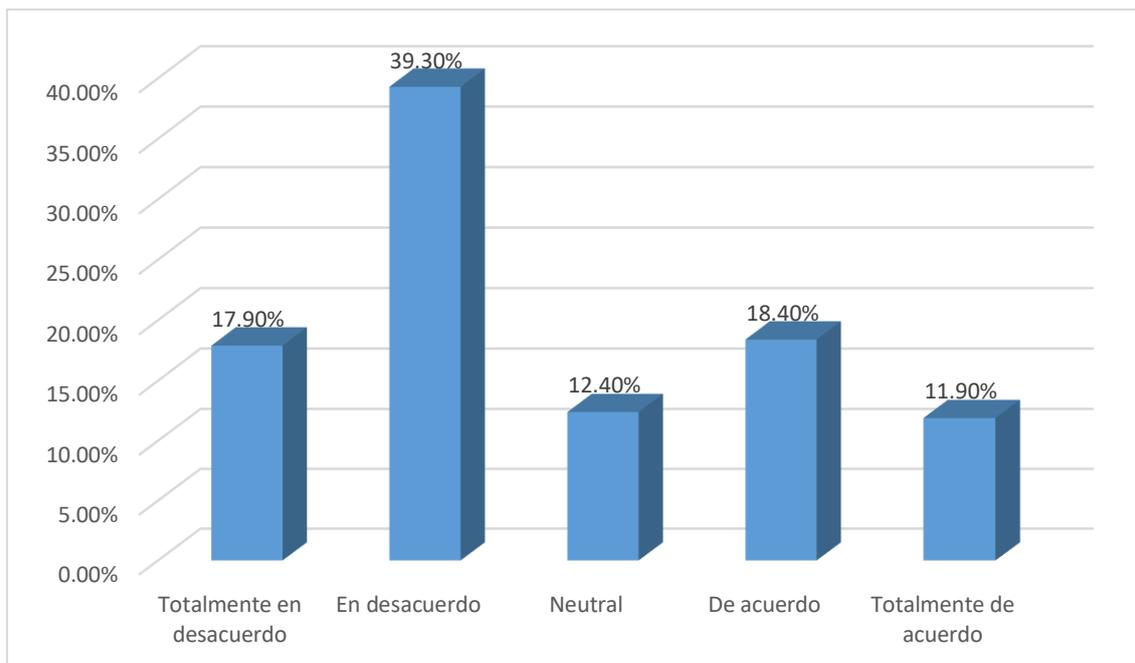
están totalmente en desacuerdo y un 29.4% (59 personas) están en desacuerdo, sumando un 51.8% de insatisfacción. Un 16.4% (33 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 24.4% (49 personas) están de acuerdo y un 7.5% (15 personas) están totalmente de acuerdo, lo que suma un 31.9% de satisfacción. Estos resultados indican que más de la mitad de los turistas no están satisfechos con los servicios recibidos, mientras que un tercio de los encuestados sí expresa algún nivel de satisfacción. Esto resalta una necesidad urgente de mejorar la calidad del servicio para aumentar los niveles de satisfacción de los turistas en estas agencias.

Tabla 8 ¿Los procesos operativos en nuestra agencia son eficientes y bien organizados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	36	17.9%	17.9%	17.9%
En desacuerdo	79	39.3%	39.3%	57.2%
Neutral	25	12.4%	12.4%	69.7%
De acuerdo	37	18.4%	18.4%	88.1%
Totalmente de acuerdo	24	11.9%	11.9%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 8

Procesos operativos



La Tabla 6 muestra las percepciones sobre la eficiencia y organización de los procesos operativos en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 17.9% de los encuestados (36 personas) están totalmente en desacuerdo y un 39.3% (79 personas) están en desacuerdo, totalizando un 57.2% de opiniones negativas. Un 12.4% (25 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 18.4% (37 personas) están de acuerdo y un 11.9% (24 personas) están totalmente de acuerdo, sumando un 30.3% de opiniones positivas. Estos resultados sugieren que más de la mitad de los encuestados perciben los procesos operativos como ineficientes o mal organizados, mientras que un poco menos de un tercio considera que los procesos son eficientes y bien organizados. Este hallazgo indica una necesidad significativa de mejorar la eficiencia y organización de los procesos operativos en estas agencias.

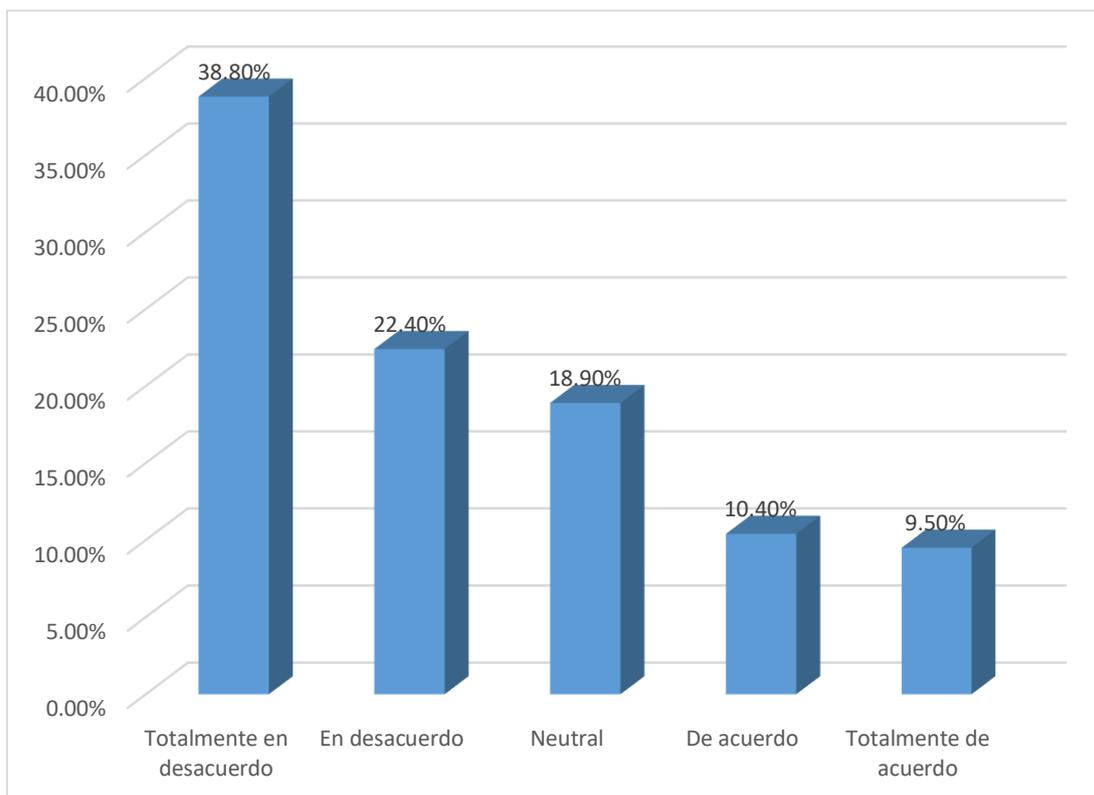
Tabla 9 ¿Nuestra agencia ha mantenido una baja rotación de personal en los últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	78	38.8%	38.8%	38.8%
En desacuerdo	45	22.4%	22.4%	61.2%
Neutral	38	18.9%	18.9%	80.1%
De acuerdo	21	10.4%	10.4%	90.5%

Totalmente de acuerdo	19	9.5%	9.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 9

Rotación



La Tabla 7 presenta los resultados sobre la percepción de la rotación de personal en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 38.8% de los encuestados (78 personas) están totalmente en desacuerdo y un 22.4% (45 personas) están en desacuerdo, sumando un 61.2% que perciben una alta rotación de personal. Un 18.9% (38 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 10.4% (21 personas) están de acuerdo y un 9.5% (19 personas) están totalmente de acuerdo, sumando un 19.9% que consideran que la agencia ha mantenido una baja rotación de personal. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben una alta rotación de personal en las agencias, lo que sugiere una necesidad de mejorar las políticas de retención de empleados y crear un ambiente laboral más estable.

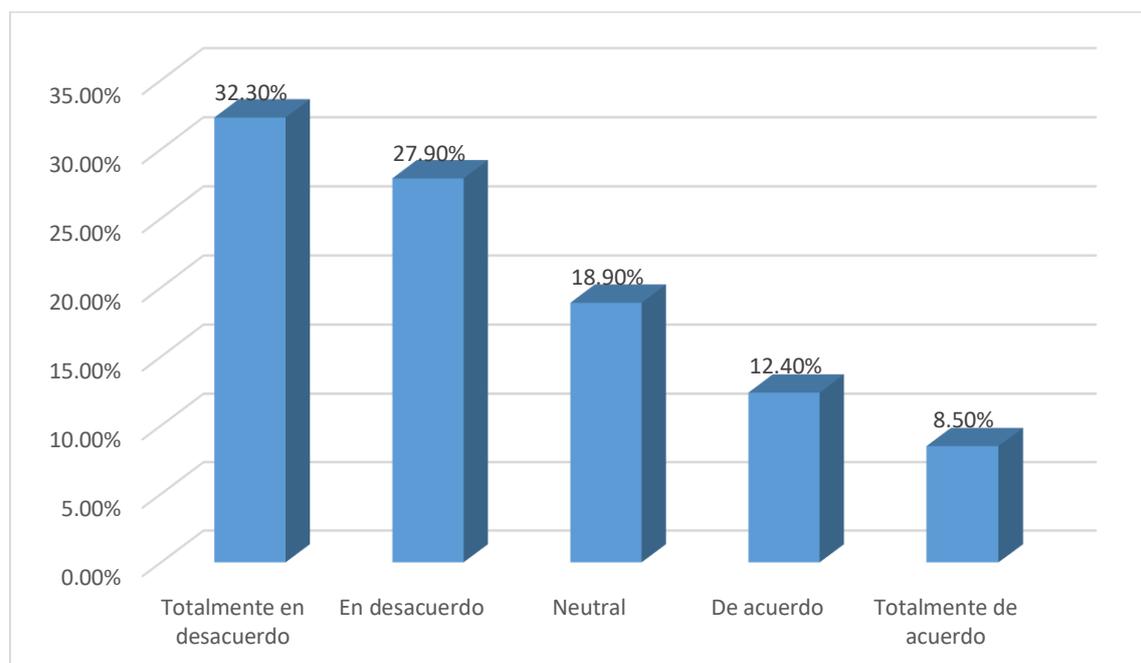
Tabla 10

¿Nuestra agencia ha cumplido con los objetivos establecidos para cada año?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	65	32.3%	32.3%	32.3%
En desacuerdo	56	27.9%	27.9%	60.2%
Neutral	38	18.9%	18.9%	79.1%
De acuerdo	25	12.4%	12.4%	91.5%
Totalmente de acuerdo	17	8.5%	8.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 10

Objetivos



La Tabla 8 muestra las percepciones sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos por las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 32.3% de los encuestados (65 personas) están totalmente en desacuerdo y un 27.9% (56 personas) están en desacuerdo, sumando un 60.2% que considera que la agencia no ha cumplido con los objetivos establecidos. Un 18.9% (38 personas) se

mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 12.4% (25 personas) están de acuerdo y un 8.5% (17 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 20.9% que perciben que la agencia ha cumplido con sus objetivos. Estos resultados indican que una mayoría significativa de los encuestados cree que la agencia no ha alcanzado sus metas anuales, lo que sugiere la necesidad de revisar y fortalecer las estrategias de planificación y ejecución para mejorar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

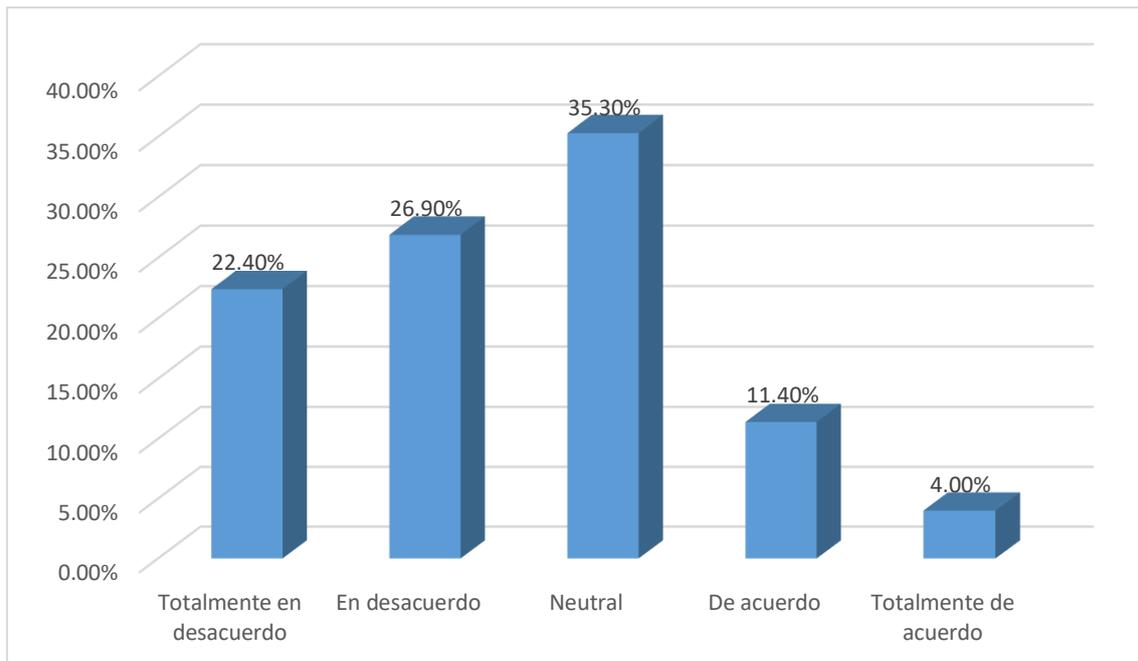
Tabla 11

¿La cuota de mercado de nuestra agencia ha aumentado en los últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	45	22.4%	22.4%	22.4%
En desacuerdo	54	26.9%	26.9%	49.3%
Neutral	71	35.3%	35.3%	84.6%
De acuerdo	23	11.4%	11.4%	96.0%
Totalmente de acuerdo	8	4.0%	4.0%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 11

Cuota en el mercado



La Tabla 9 muestra las percepciones sobre el aumento de la cuota de mercado de las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 22.4% de los encuestados (45 personas) están totalmente en desacuerdo y un 26.9% (54 personas) están en desacuerdo, sumando un 49.3% que consideran que la cuota de mercado no ha aumentado. Un 35.3% (71 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 11.4% (23 personas) están de acuerdo y un 4.0% (8 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 15.4% que perciben un aumento en la cuota de mercado. Estos resultados sugieren que casi la mitad de los encuestados no perciben un incremento en la cuota de mercado, mientras que un porcentaje significativo se mantiene neutral y solo una minoría nota un aumento. Esto indica que las agencias deben implementar estrategias más efectivas para mejorar su posición en el mercado y comunicar estos avances a sus stakeholders.

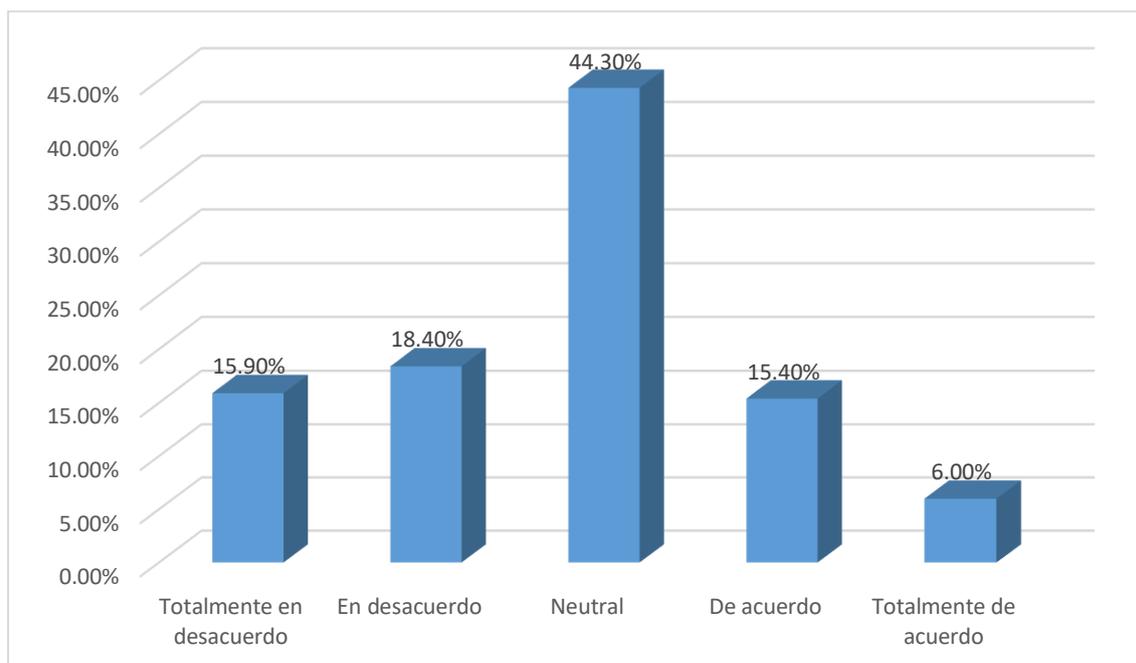
Tabla 12

¿Hemos optimizado los recursos disponibles para mejorar la eficiencia operativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	32	15.9%	15.9%	15.9%
En desacuerdo	37	18.4%	18.4%	34.3%
Neutral	89	44.3%	44.3%	78.6%
De acuerdo	31	15.4%	15.4%	94.0%
Totalmente de acuerdo	12	6.0%	6.0%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 12

Recursos disponibles



La Tabla 10 muestra las percepciones sobre la optimización de los recursos disponibles para mejorar la eficiencia operativa en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 15.9% de los encuestados (32 personas) están totalmente en desacuerdo y un 18.4% (37 personas) están en desacuerdo, sumando un 34.3% que creen que los recursos no han sido optimizados. Un 44.3% (89

personas) se mantuvieron neutrales, lo que sugiere una gran incertidumbre o falta de información sobre el tema. Por otro lado, un 15.4% (31 personas) están de acuerdo y un 6.0% (12 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 21.4% que perciben una optimización de recursos. Estos resultados indican que una parte considerable de los encuestados no ve una mejora en la eficiencia operativa a través de la optimización de recursos, mientras que casi la mitad se mantiene neutral, lo que podría reflejar una necesidad de mayor comunicación y transparencia sobre los esfuerzos realizados en este ámbito.

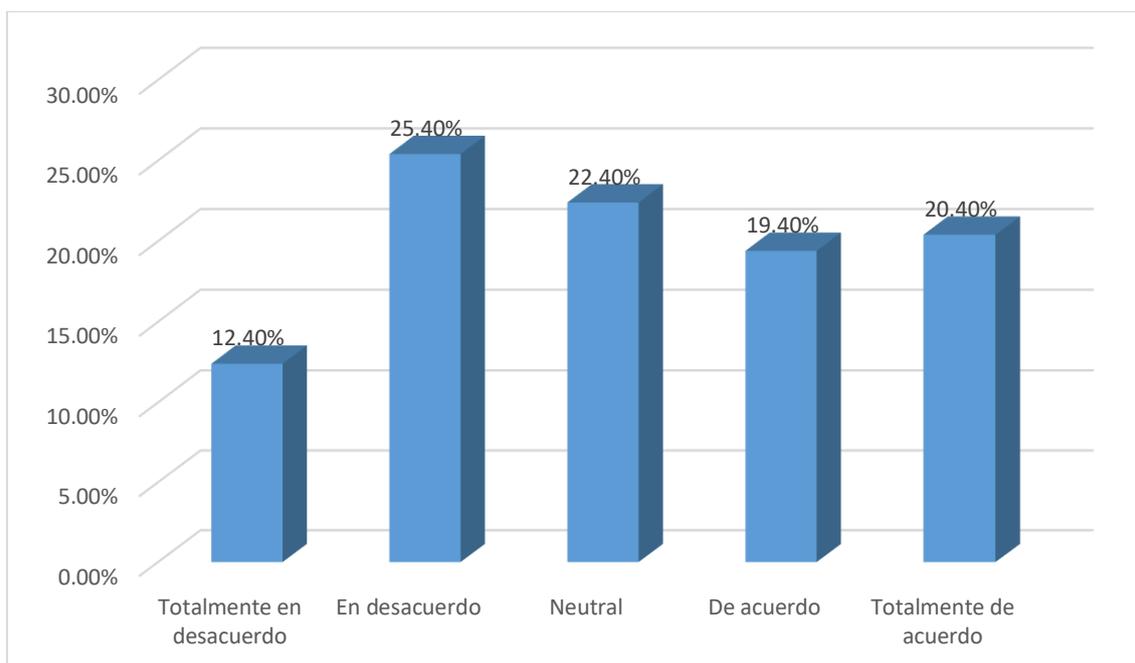
Tabla 13

¿Las acciones estratégicas planificadas se han ejecutado según lo previsto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	25	12.4%	12.4%	12.4%
En desacuerdo	51	25.4%	25.4%	37.8%
Neutral	45	22.4%	22.4%	60.2%
De acuerdo	39	19.4%	19.4%	79.6%
Totalmente de acuerdo	41	20.4%	20.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 13

Acciones estratégicas



La Tabla 11 muestra las percepciones sobre la ejecución de las acciones estratégicas planificadas en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 12.4% de los encuestados (25 personas) están totalmente en desacuerdo y un 25.4% (51 personas) están en desacuerdo, sumando un 37.8% que consideran que las acciones estratégicas no se han ejecutado según lo previsto. Un 22.4% (45 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 19.4% (39 personas) están de acuerdo y un 20.4% (41 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 39.8% que perciben que las acciones estratégicas se han ejecutado según lo previsto. Estos resultados indican que una parte significativa de los encuestados no está satisfecha con la ejecución de las acciones estratégicas planificadas, lo que sugiere la necesidad de revisar y mejorar los procesos de implementación de estrategias en estas agencias.

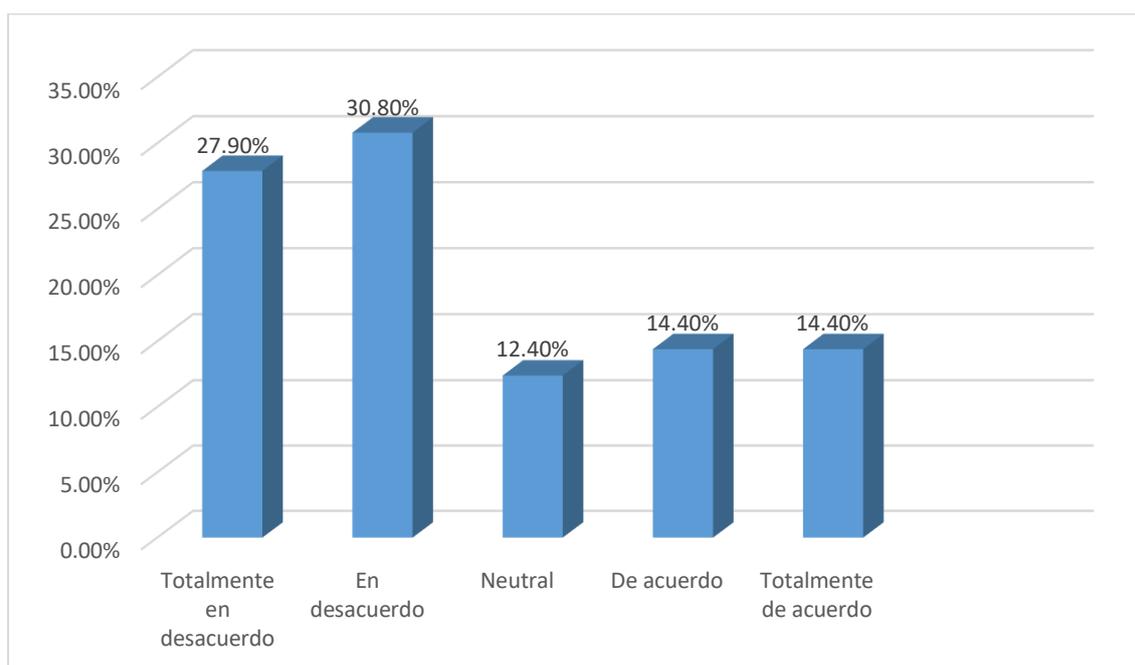
Tabla 14

¿Las acciones tomadas han mejorado los resultados financieros de la agencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	56	27.9%	27.9%	27.9%
En desacuerdo	62	30.8%	30.8%	58.7%
Neutral	25	12.4%	12.4%	71.1%
De acuerdo	29	14.4%	14.4%	85.6%
Totalmente de acuerdo	29	14.4%	14.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 14

Resultados financieros



La Tabla 12 refleja las percepciones sobre si las acciones tomadas han mejorado los resultados financieros de las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 27.9% de los encuestados (56 personas) están totalmente en desacuerdo y un 30.8% (62 personas) están en desacuerdo, sumando un 58.7% que considera que las acciones tomadas no han mejorado los resultados

financieros. Un 12.4% (25 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 14.4% (29 personas) están de acuerdo y un 14.4% (29 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 28.8% que perciben una mejora en los resultados financieros debido a las acciones tomadas. Estos resultados sugieren que una mayoría considerable de los encuestados no ve una mejora en los resultados financieros de la agencia como resultado de las acciones tomadas, lo que indica la necesidad de revisar y ajustar las estrategias implementadas para lograr un impacto positivo en la situación financiera.

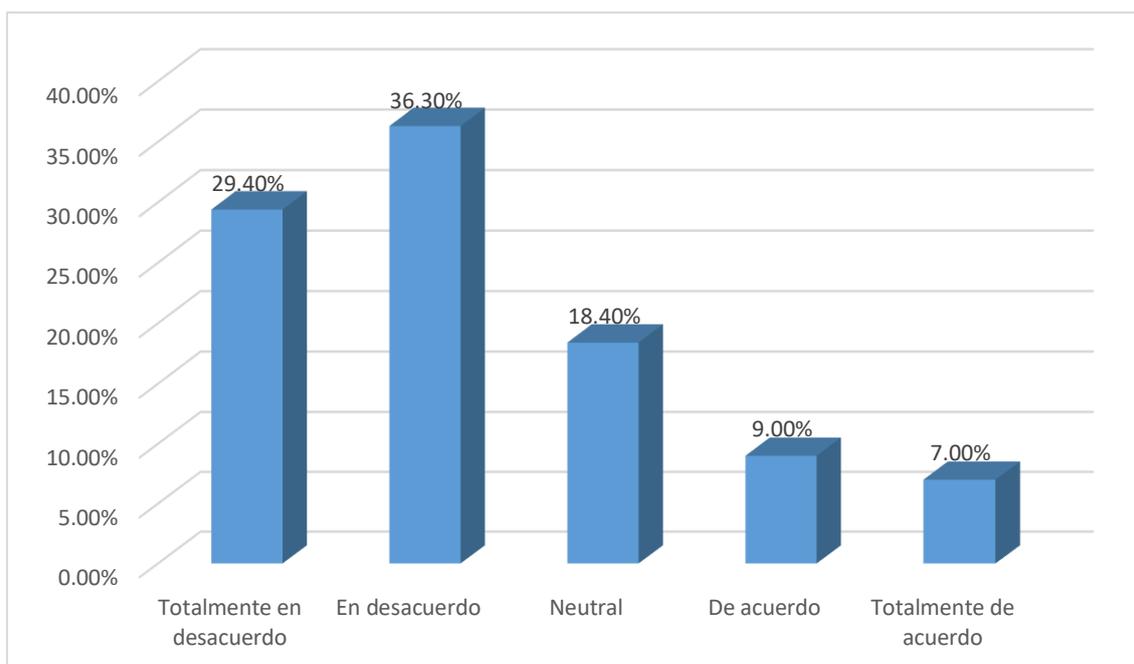
Tabla 15

¿Las estrategias de ventas han sido efectivas y han dado buenos resultados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	59	29.4%	29.4%	29.4%
En desacuerdo	73	36.3%	36.3%	65.7%
Neutral	37	18.4%	18.4%	84.1%
De acuerdo	18	9.0%	9.0%	93.0%
Totalmente de acuerdo	14	7.0%	7.0%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 15

Ventas



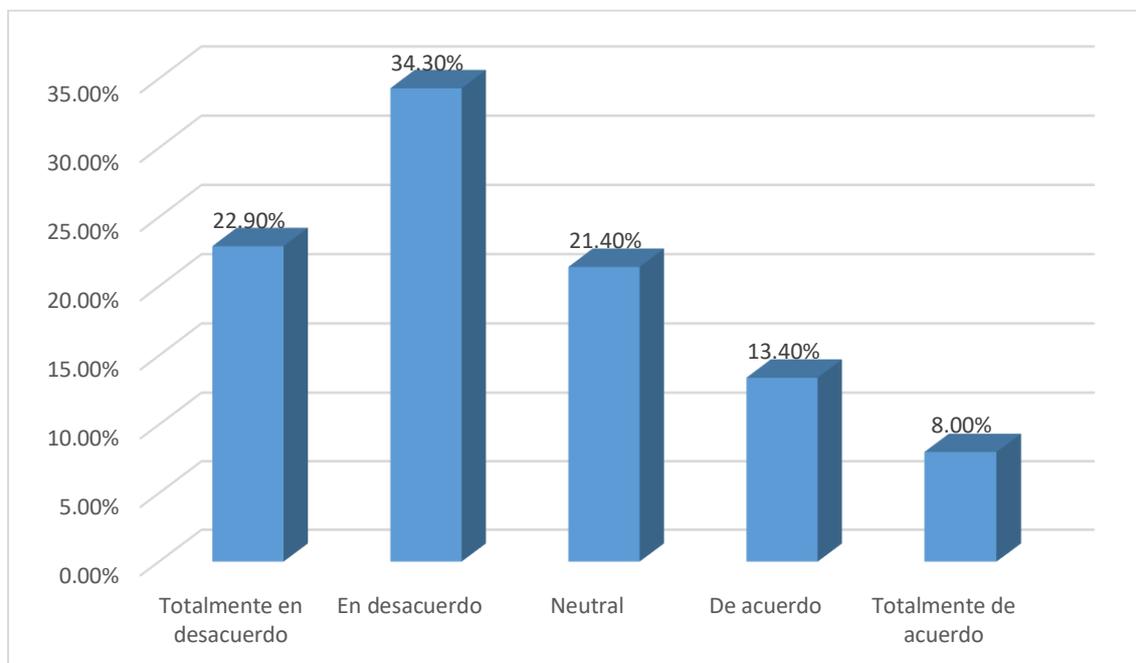
La Tabla 13 muestra las percepciones sobre la efectividad de las estrategias de ventas y sus resultados en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 29.4% de los encuestados (59 personas) están totalmente en desacuerdo y un 36.3% (73 personas) están en desacuerdo, sumando un 65.7% que considera que las estrategias de ventas no han sido efectivas. Un 18.4% (37 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 9.0% (18 personas) están de acuerdo y un 7.0% (14 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 16.0% que perciben que las estrategias de ventas han dado buenos resultados. Estos resultados sugieren que una mayoría significativa de los encuestados no considera que las estrategias de ventas hayan sido efectivas en estas agencias, lo que indica la necesidad de revisar y ajustar las estrategias de venta para mejorar los resultados comerciales.

Tabla 16

¿Se han implementado prácticas que han mejorado la rentabilidad del negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	46	22.9%	22.9%	22.9%
En desacuerdo	69	34.3%	34.3%	57.2%
Neutral	43	21.4%	21.4%	78.6%
De acuerdo	27	13.4%	13.4%	92.0%

Totalmente de acuerdo	16	8.0%	8.0%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 16**Rentabilidad**

La Tabla 14 muestra las percepciones sobre si se han implementado prácticas que han mejorado la rentabilidad del negocio en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 22.9% de los encuestados (46 personas) están totalmente en desacuerdo y un 34.3% (69 personas) están en desacuerdo, sumando un 57.2% que considera que no se han implementado prácticas que mejoren la rentabilidad. Un 21.4% (43 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 13.4% (27 personas) están de acuerdo y un 8.0% (16 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 21.4% que perciben que se han implementado prácticas que mejoran la rentabilidad del negocio. Estos resultados indican que una mayoría considerable de los encuestados no considera que se hayan implementado prácticas efectivas para mejorar la rentabilidad del negocio en estas agencias, lo que sugiere la necesidad de revisar y ajustar las estrategias y prácticas comerciales para impulsar la rentabilidad.

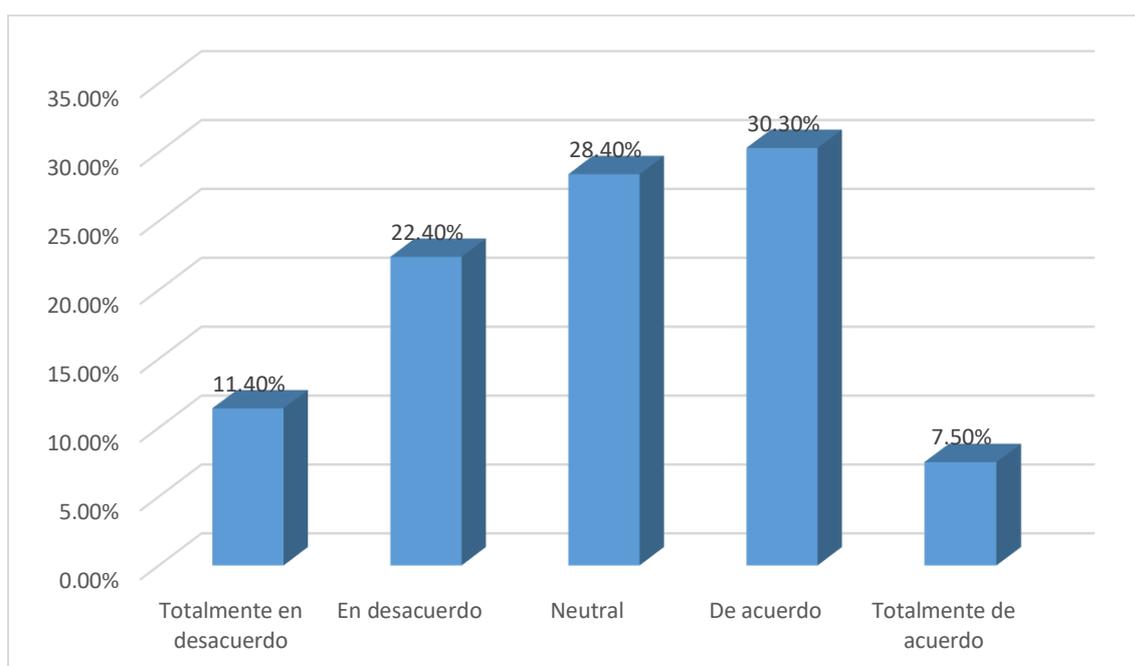
Tabla 17

¿Nuestra agencia ha introducido innovaciones en sus servicios y procesos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	11.4%	11.4%	11.4%
En desacuerdo	45	22.4%	22.4%	33.8%
Neutral	57	28.4%	28.4%	62.2%
De acuerdo	61	30.3%	30.3%	92.5%
Totalmente de acuerdo	15	7.5%	7.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 17

Innovaciones



La Tabla 15 muestra las percepciones sobre si la agencia ha introducido innovaciones en sus servicios y procesos en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 11.4% de los encuestados (23 personas) están totalmente en desacuerdo y un 22.4% (45 personas) están en desacuerdo, sumando un 33.8% que considera que la agencia no ha introducido innovaciones. Un 28.4% (57 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 30.3% (61 personas) están de

acuerdo y un 7.5% (15 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 37.8% que perciben que la agencia ha introducido innovaciones en sus servicios y procesos. Estos resultados sugieren que una mayoría considerable de los encuestados considera que la agencia ha introducido innovaciones en sus servicios y procesos, lo que indica un esfuerzo por mantenerse actualizados y competitivos en el mercado

Variable : Compromiso Organizacional

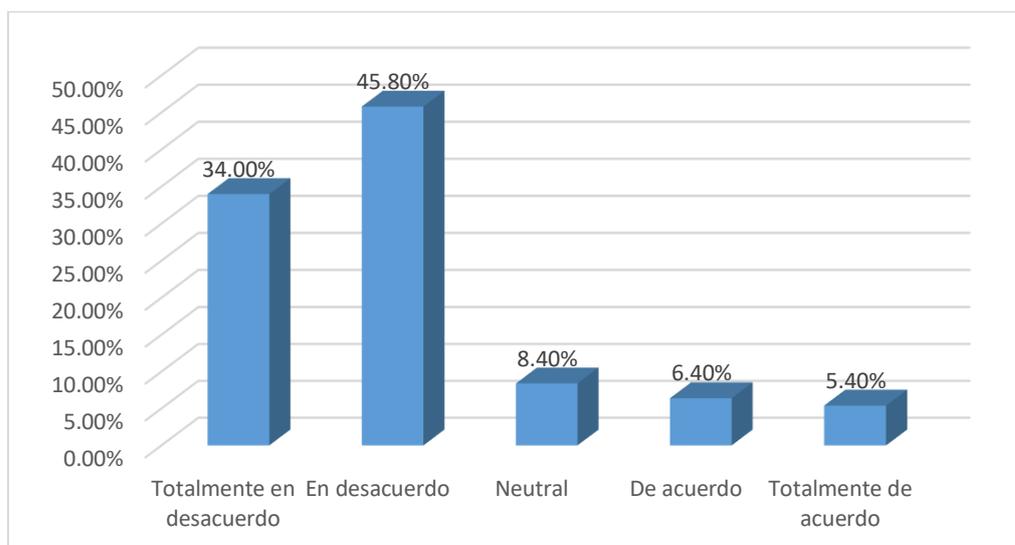
Tabla 18

¿El personal de la agencia posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	69	34.0%	34.0%	34.0%
En desacuerdo	93	45.8%	45.8%	79.8%
Neutral	17	8.4%	8.4%	88.2%
De acuerdo	13	6.4%	6.4%	94.6%
Totalmente de acuerdo	11	5.4%	5.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 18

Competencias



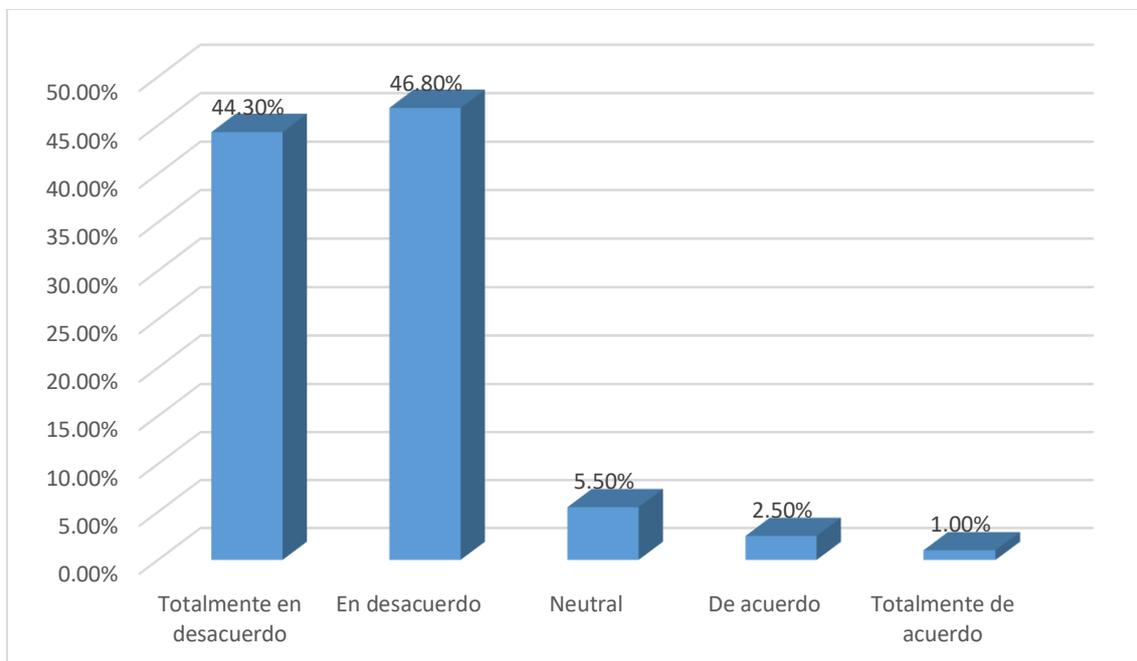
La Tabla 16 muestra las percepciones sobre si el personal de la agencia posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 34.0% de los encuestados (69 personas) están totalmente en desacuerdo y un 45.8% (93 personas) están en desacuerdo, sumando un 79.8% que considera que el personal no posee las competencias necesarias. Un 8.4% (17 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 6.4% (13 personas) están de acuerdo y un 5.4% (11 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 11.8% que perciben que el personal posee las competencias necesarias. Estos resultados indican que una mayoría considerable de los encuestados no considera que el personal de la agencia posea las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que sugiere la necesidad de capacitación y desarrollo del personal para mejorar su desempeño.

Tabla 19 ¿Las actitudes proactivas y comprometidas son comunes en nuestra agencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	89	44.3%	44.3%	44.3%
En desacuerdo	94	46.8%	46.8%	91.0%
Neutral	11	5.5%	5.5%	96.5%
De acuerdo	5	2.5%	2.5%	99.0%
Totalmente de acuerdo	2	1.0%	1.0%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 19

Actitudes



La Tabla 17 muestra las percepciones sobre si las actitudes proactivas y comprometidas son comunes en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 44.3% de los encuestados (89 personas) están totalmente en desacuerdo y un 46.8% (94 personas) están en desacuerdo, sumando un 91.0% que considera que las actitudes proactivas y comprometidas no son comunes en la agencia. Un 5.5% (11 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 2.5% (5 personas) están de acuerdo y un 1.0% (2 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 3.5% que perciben que las actitudes proactivas y comprometidas son comunes en la agencia. Estos resultados indican que la mayoría abrumadora de los encuestados no percibe actitudes proactivas y comprometidas como comunes en la agencia, lo que sugiere la necesidad de promover una cultura organizacional que fomente estas actitudes entre el personal.

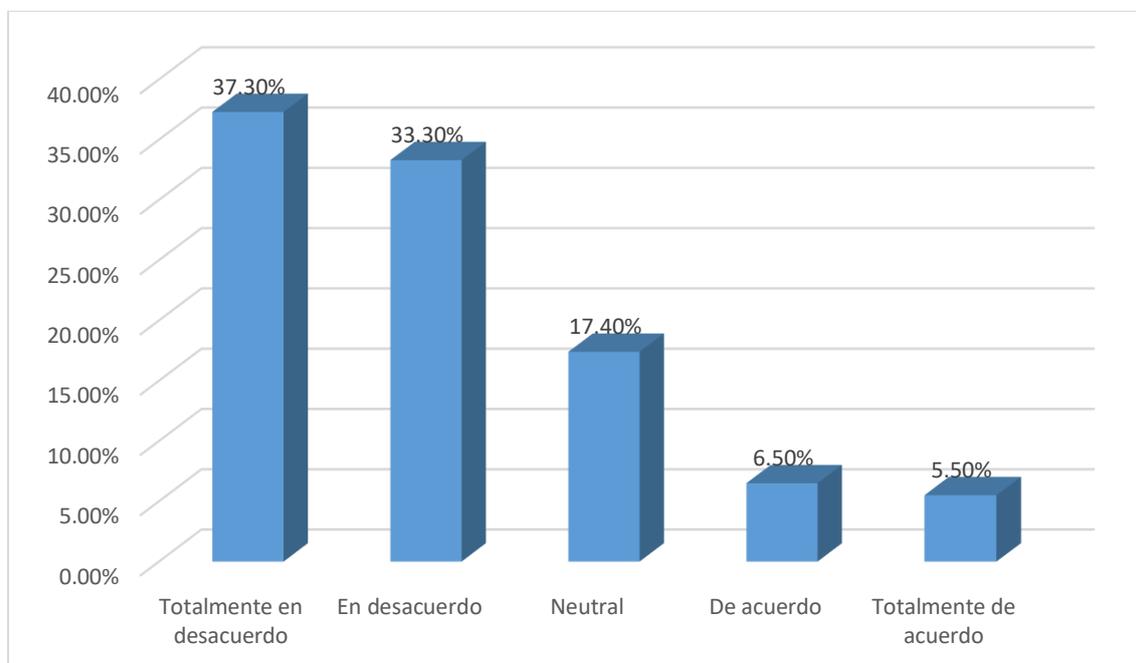
Tabla 20

¿Los valores de la empresa son compartidos y respetados por todos los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	75	37.3%	37.3%	37.3%
En desacuerdo	67	33.3%	33.3%	70.6%
Neutral	35	17.4%	17.4%	88.1%
De acuerdo	13	6.5%	6.5%	94.5%
Totalmente de acuerdo	11	5.5%	5.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 20

Valores



La Tabla 18 muestra las percepciones sobre si los valores de la empresa son compartidos y respetados por todos los empleados en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 37.3% de los encuestados (75 personas) están totalmente en desacuerdo y un 33.3% (67 personas) están en desacuerdo, sumando un 70.6% que considera que los valores de la empresa no son compartidos y respetados por todos los empleados. Un 17.4% (35 personas) se mantuvieron neutrales. Un 6.5% (13 personas) se mantuvieron de acuerdo y un 5.5% (11 personas) se mantuvieron totalmente de acuerdo.

Por otro lado, un 6.5% (13 personas) están de acuerdo y un 5.5% (11 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 12.0% que perciben que los valores de la empresa son compartidos y respetados por todos los empleados. Estos resultados sugieren que una mayoría considerable de los encuestados no percibe que los valores de la empresa sean compartidos y respetados por todos los empleados, lo que indica la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y reforzar los valores de la empresa entre el personal.

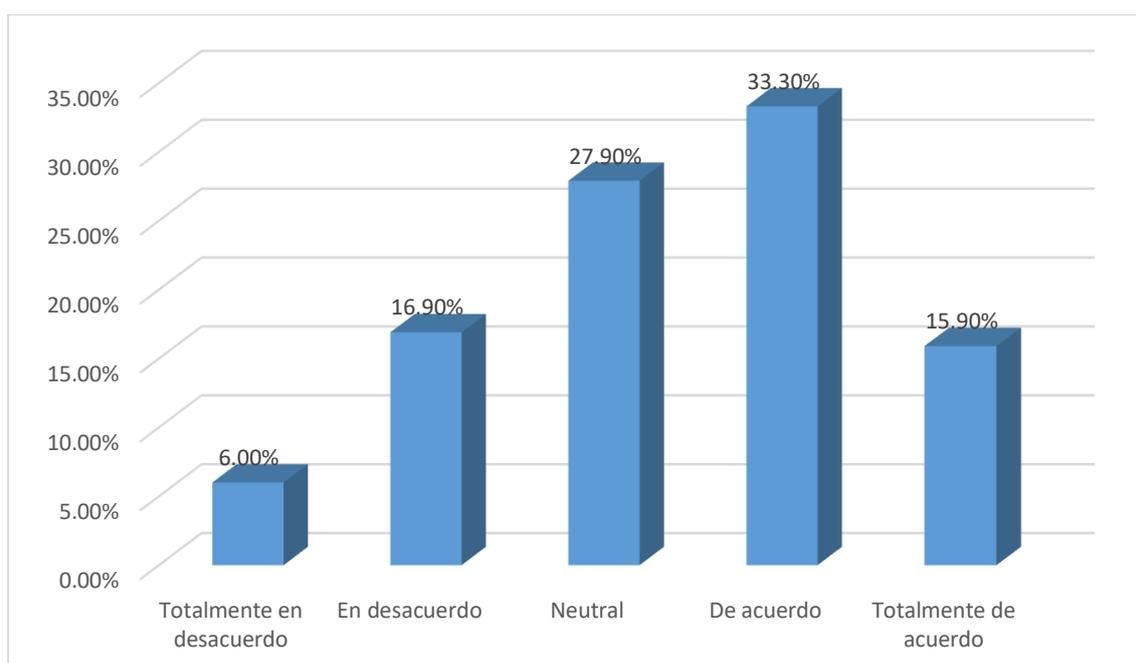
Tabla 21

¿Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	6.0%	6.0%	6.0%
En desacuerdo	34	16.9%	16.9%	22.9%
Neutral	56	27.9%	27.9%	50.7%
De acuerdo	67	33.3%	33.3%	84.1%
Totalmente de acuerdo	32	15.9%	15.9%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 21

Ambiente



La Tabla 19 muestra las percepciones sobre si se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 6.0% de los encuestados (12 personas) están totalmente en desacuerdo y un 16.9% (34 personas) están en desacuerdo, sumando un 22.9% que considera que no se fomenta un ambiente colaborativo. Un 27.9% (56 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 33.3% (67 personas) están de acuerdo y un 15.9% (32 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 49.2% que perciben que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo. Estos resultados indican que una parte significativa de los encuestados percibe que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo en la agencia, lo que sugiere un aspecto positivo en la cultura organizacional que podría promover la productividad y el bienestar laboral.

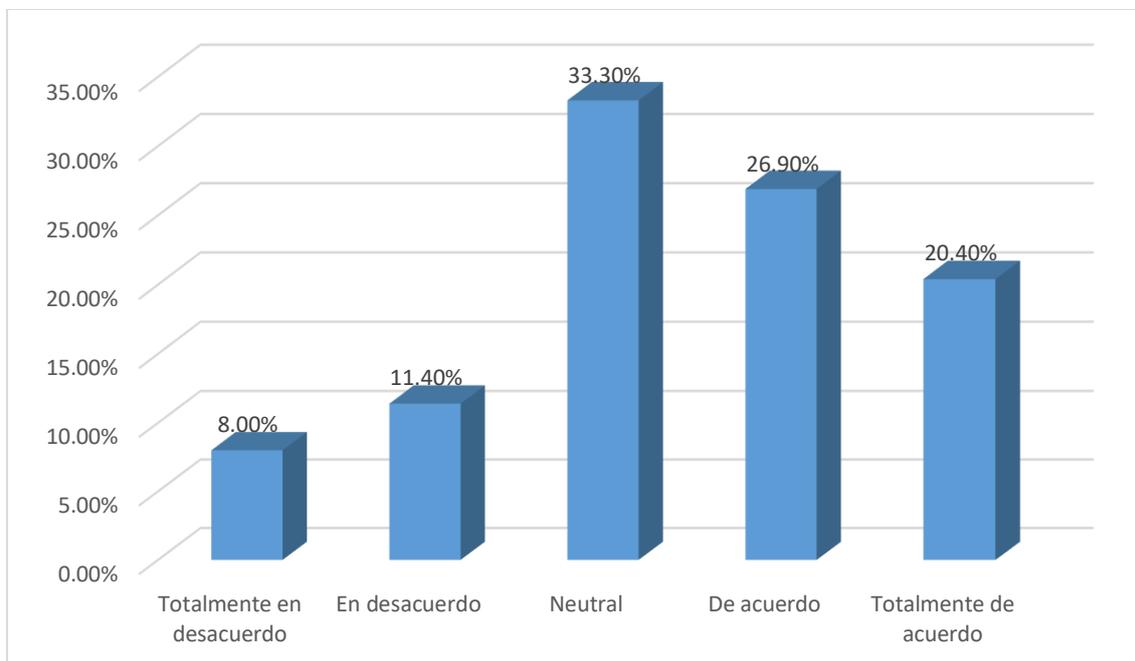
Tabla 22

¿El comportamiento grupal dentro de la agencia es armonioso y productivo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	8.0%	8.0%	8.0%
En desacuerdo	23	11.4%	11.4%	19.4%
Neutral	67	33.3%	33.3%	52.7%
De acuerdo	54	26.9%	26.9%	79.6%
Totalmente de acuerdo	41	20.4%	20.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 22

Comportamiento grupal



La Tabla 20 muestra las percepciones sobre si el comportamiento grupal dentro de la agencia es armonioso y productivo en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 8.0% de los encuestados (16 personas) están totalmente en desacuerdo y un 11.4% (23 personas) están en desacuerdo, sumando un 19.4% que considera que el comportamiento grupal no es armonioso y productivo. Un 33.3% (67 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 26.9% (54 personas) están de acuerdo y un 20.4% (41 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 47.3% que perciben que el comportamiento grupal dentro de la agencia es armonioso y productivo. Estos resultados indican que una parte considerable de los encuestados percibe que el comportamiento grupal dentro de la agencia es armonioso y productivo, lo que sugiere un ambiente laboral saludable y colaborativo que puede contribuir al éxito organizacional.

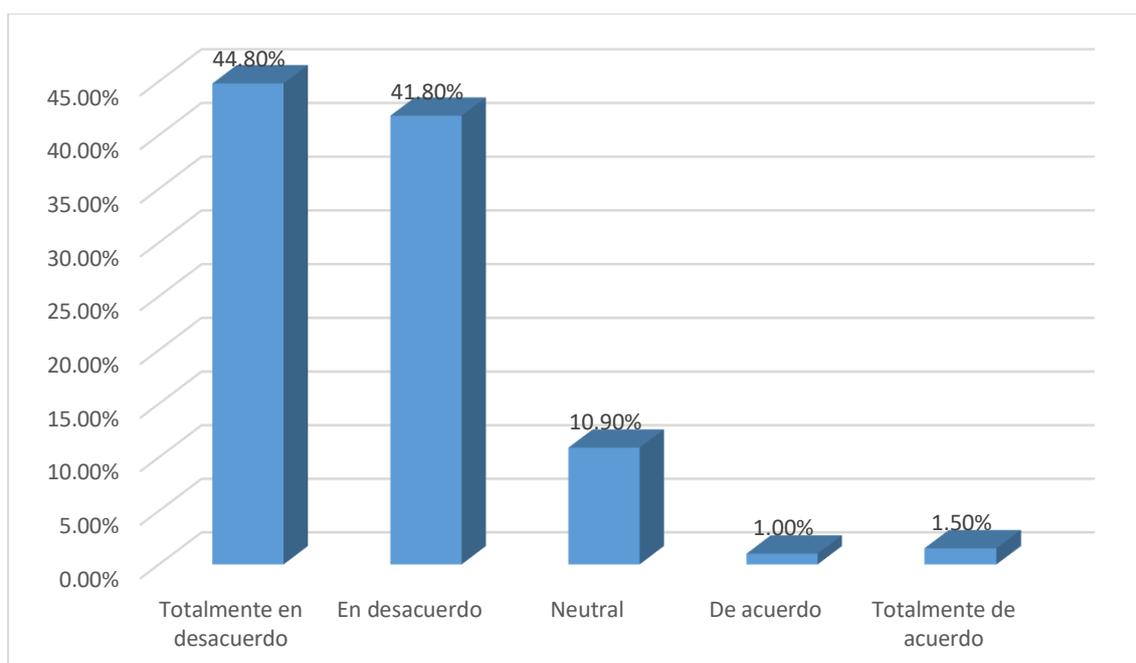
Tabla 23

¿Los empleados sienten un fuerte sentido de pertenencia hacia la agencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	90	44.8%	44.8%	44.8%
En desacuerdo	84	41.8%	41.8%	86.6%
Neutral	22	10.9%	10.9%	97.5%
De acuerdo	2	1.0%	1.0%	98.5%
Totalmente de acuerdo	3	1.5%	1.5%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 23

Sentido de pertenencia



La Tabla 21 muestra las percepciones sobre si los empleados sienten un fuerte sentido de pertenencia hacia la agencia en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 44.8% de los encuestados (90 personas) están totalmente en desacuerdo y un 41.8% (84 personas) están en desacuerdo, sumando un 86.6% que considera que los empleados no sienten un fuerte sentido de pertenencia hacia la agencia. Un 10.9% (22 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 1.0% (2

personas) están de acuerdo y un 1.5% (3 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 2.5% que perciben que los empleados sienten un fuerte sentido de pertenencia hacia la agencia. Estos resultados indican que la gran mayoría de los encuestados no percibe un fuerte sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la agencia, lo que sugiere una posible falta de conexión emocional entre el personal y la organización. Esto puede afectar la moral, la motivación y la retención del personal, lo que destaca la importancia de implementar estrategias para mejorar el sentido de pertenencia en la agencia.

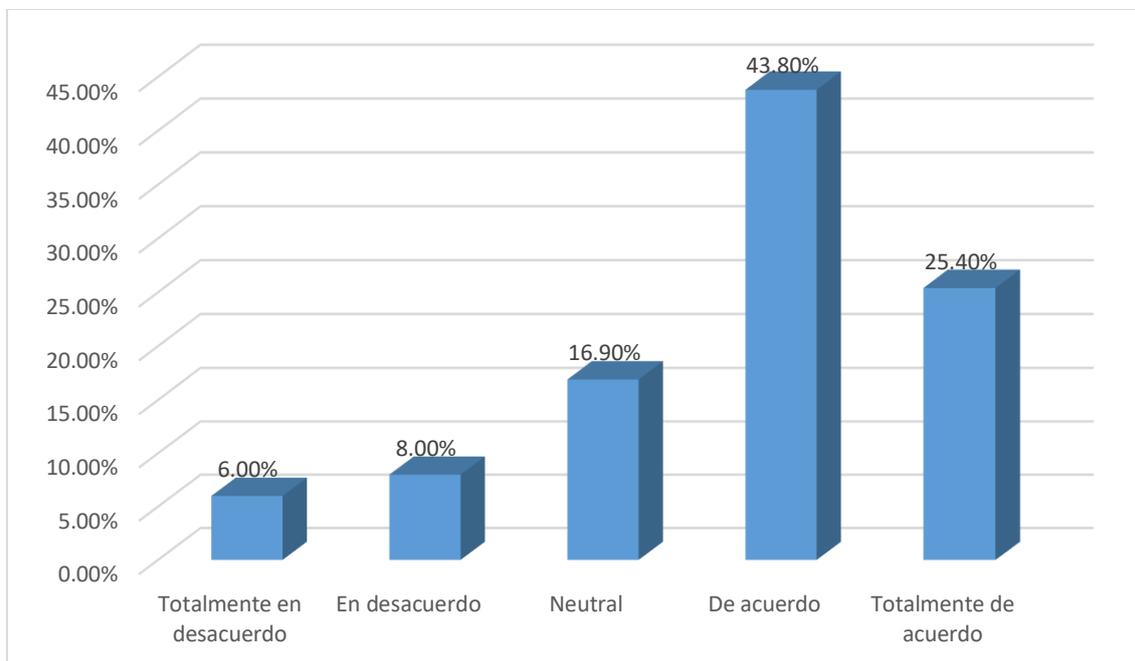
Tabla 24

¿Promovemos una cultura que valora el trabajo en equipo y la excelencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	6.0%	6.0%	6.0%
En desacuerdo	16	8.0%	8.0%	13.9%
Neutral	34	16.9%	16.9%	30.8%
De acuerdo	88	43.8%	43.8%	74.6%
Totalmente de acuerdo	51	25.4%	25.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 24

Cultura de trabajo



La Tabla 22 muestra las percepciones sobre si se promueve una cultura que valora el trabajo en equipo y la excelencia en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 6.0% de los encuestados (12 personas) están totalmente en desacuerdo y un 8.0% (16 personas) están en desacuerdo, sumando un 14.0% que considera que no se promueve esta cultura. Un 16.9% (34 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 43.8% (88 personas) están de acuerdo y un 25.4% (51 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 69.2% que perciben que se promueve una cultura que valora el trabajo en equipo y la excelencia. Estos resultados indican que una mayoría considerable de los encuestados percibe que se promueve una cultura que valora el trabajo en equipo y la excelencia en la agencia, lo que sugiere un ambiente laboral que fomenta la colaboración y la búsqueda de la excelencia en el desempeño.

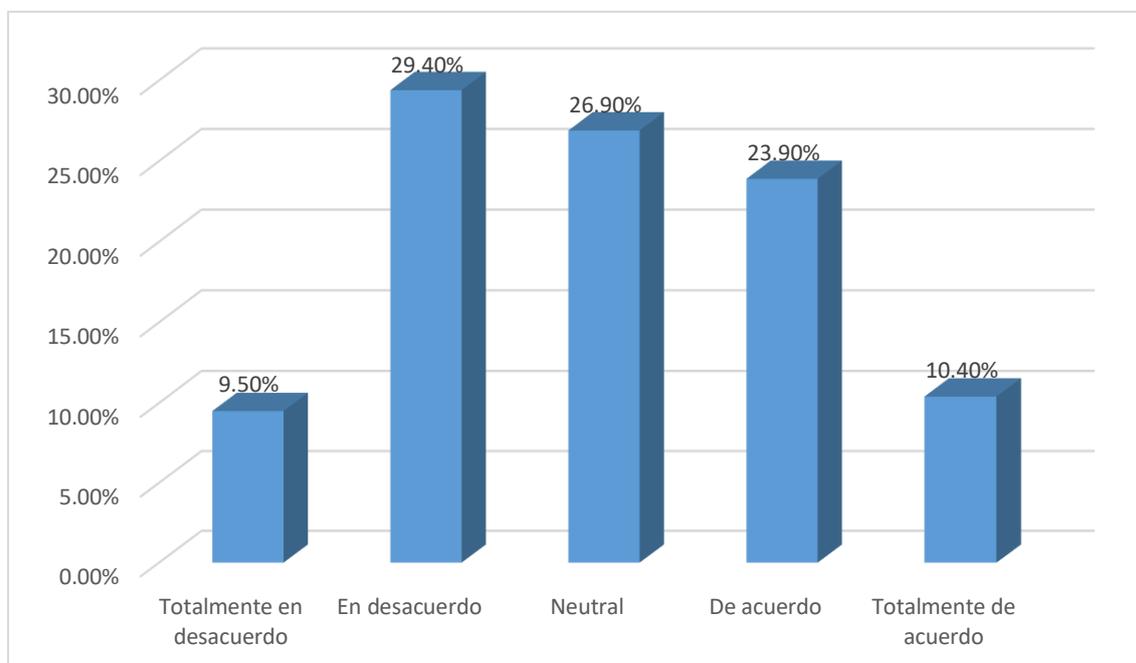
Tabla 25

¿Los empleados se sienten valorados y satisfechos con su ambiente de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	9.5%	9.5%	9.5%
En desacuerdo	59	29.4%	29.4%	38.8%
Neutral	54	26.9%	26.9%	65.7%
De acuerdo	48	23.9%	23.9%	89.6%
Totalmente de acuerdo	21	10.4%	10.4%	100.0%
Total	201	100%	100%	

Figura 25

Ambiente de trabajo



La Tabla 23 muestra las percepciones sobre si los empleados se sienten valorados y satisfechos con su ambiente de trabajo en la agencia de viajes tour operadora de la provincia del Cusco durante el periodo 2019-2022. Un 9.5% de los encuestados (19 personas) están totalmente en desacuerdo y un 29.4% (59 personas) están en desacuerdo, sumando un 38.8% que considera que los empleados no se sienten valorados y satisfechos. Un 26.9% (54 personas) se mantuvieron neutrales. Por otro lado, un 23.9%

(48 personas) están de acuerdo y un 10.4% (21 personas) están totalmente de acuerdo, totalizando un 34.3% que perciben que los empleados se sienten valorados y satisfechos con su ambiente de trabajo. Estos resultados sugieren que una parte considerable de los encuestados percibe que los empleados se sienten valorados y satisfechos con su ambiente de trabajo, aunque aún hay espacio para mejorar este aspecto y aumentar la satisfacción laboral en la agencia.

Encuesta al personal de las agencias de viajes y turismo tour operadoras del Cusco

Variable gestión estratégica, encuesta aplicada a los gerentes de las agencias tour operadoras.

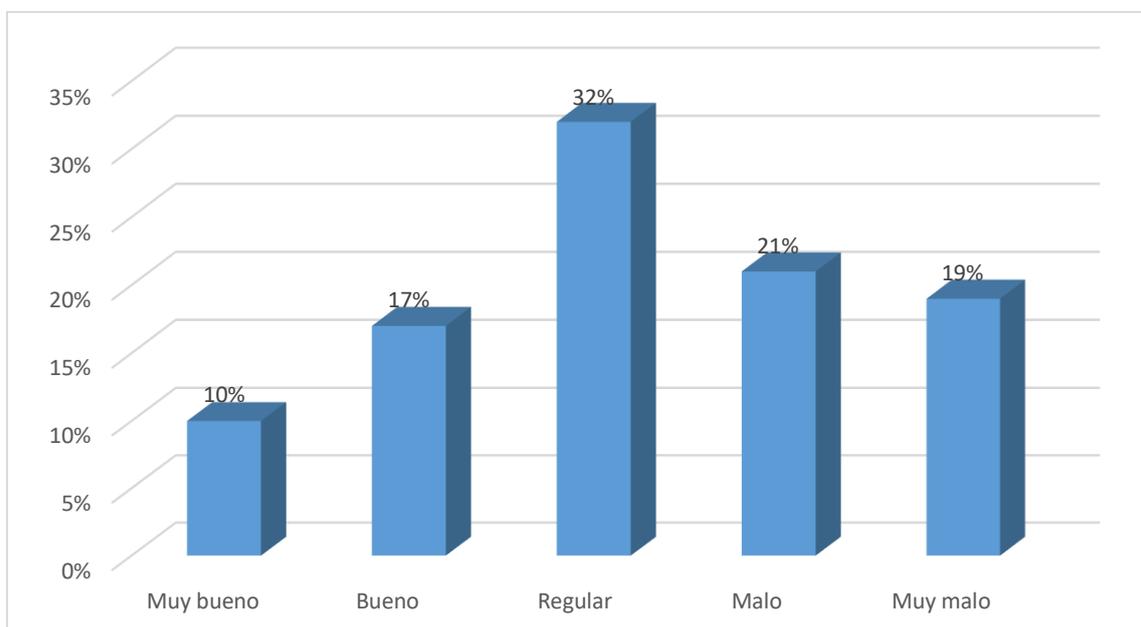
Tabla 26

¿ Como califica la Gestión estratégica diseñada y ejecutada en la agencia de viajes y turismo donde trabajas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	21	10%	10%	10%
Bueno	34	17%	17%	27%
Regular	64	32%	32%	59%
Malo	43	21%	21%	81%
Muy malo	39	19%	19%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 26

¿ Como califica la Gestión estratégica diseñada y ejecutada en la agencia de viajes y turismo donde trabajas?



La tabla 25 muestra la evaluación de la Gestión estratégica diseñada y ejecutada en la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 10% de los encuestados calificaron la gestión estratégica como muy buena, mientras que el 17% la calificaron como buena. Un 32% la consideró regular, y un 21% la calificó como mala. Además, el 19% la evaluó como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la gestión estratégica en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

Tabla 27

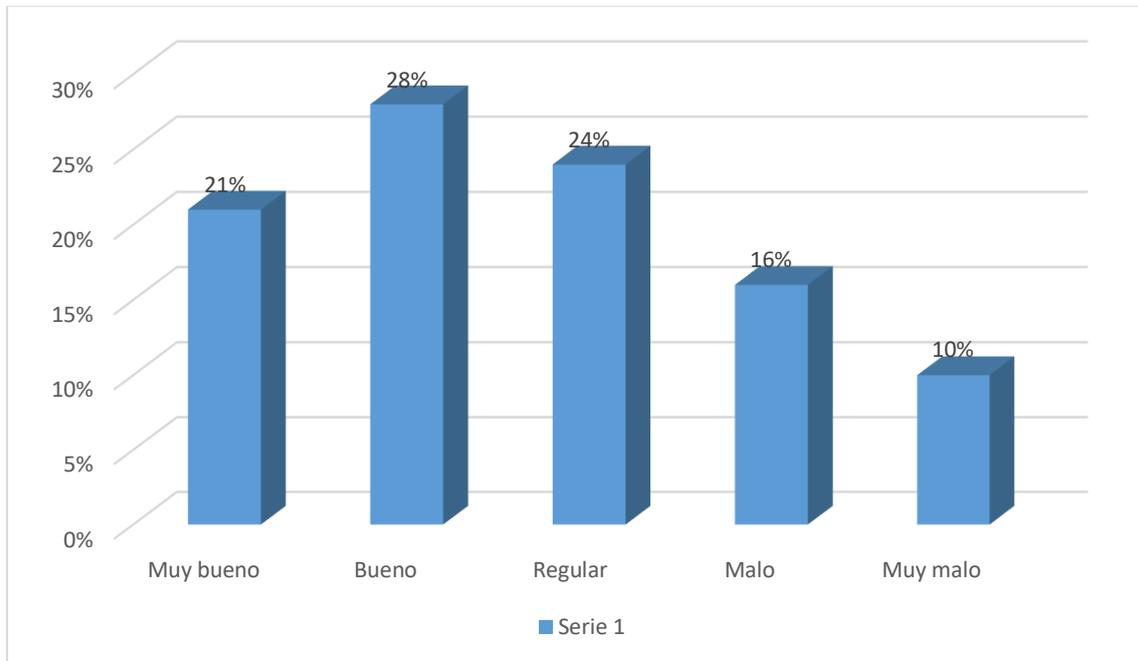
¿ Como califica la satisfacción del turista en los servicios prestados por la agencia de viajes donde usted trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	43	21%	21%	21%
Bueno	57	28%	28%	50%
Regular	48	24%	24%	74%
Malo	32	16%	16%	90%

Muy malo	21	10%	10%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 27

¿Como califica la satisfacción del turista en los servicios prestados por la agencia de viajes donde usted trabaja?



La tabla 26 muestra la evaluación de la satisfacción del turista en los servicios prestados por la agencia de viajes donde usted trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 21% de los encuestados calificaron la satisfacción del turista como muy buena, mientras que el 28% la calificaron como buena. Un 24% la consideró regular, y un 16% la calificó como mala. Además, el 10% la evaluó como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la satisfacción del turista en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

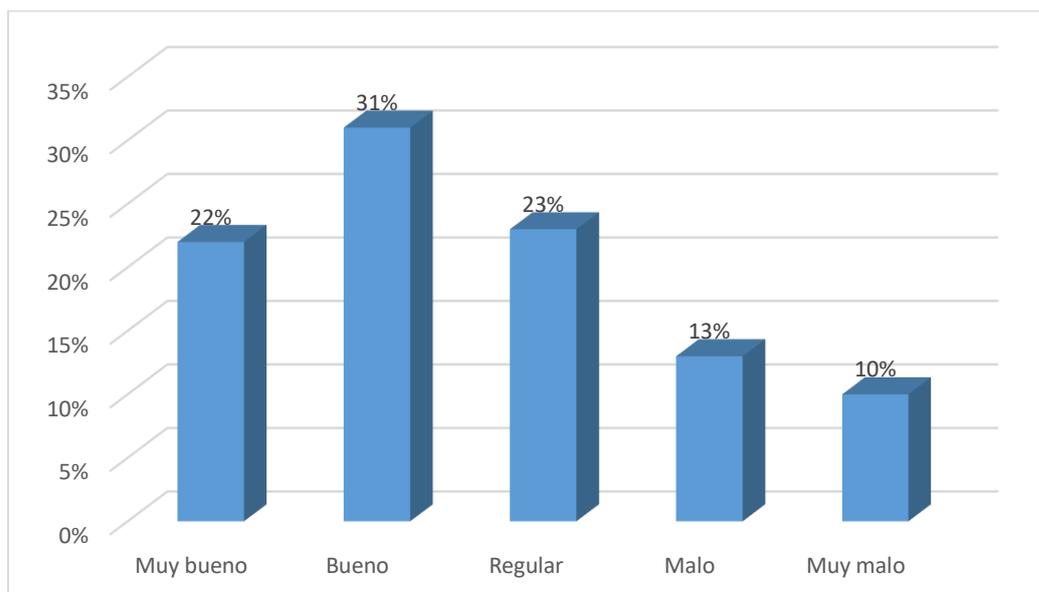
Tabla 28

¿Cómo califica la eficiencia de los procesos de gestión en la agencia de viajes donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	45	22%	22%	22%
Bueno	62	31%	31%	53%
Regular	47	23%	23%	77%
Malo	27	13%	13%	90%
Muy malo	20	10%	10%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 28

¿Cómo califica la eficiencia de los procesos de gestión en la agencia de viajes donde trabaja?



La tabla 27 muestra la evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión en la agencia de viajes donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 22% de los encuestados calificaron la eficiencia de los procesos de gestión como muy buena, mientras que el 31% la calificaron como buena. Un 23% la consideró regular, y un 13% la calificó como mala. Además, el 10% la evaluó como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la eficiencia de los

procesos de gestión en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

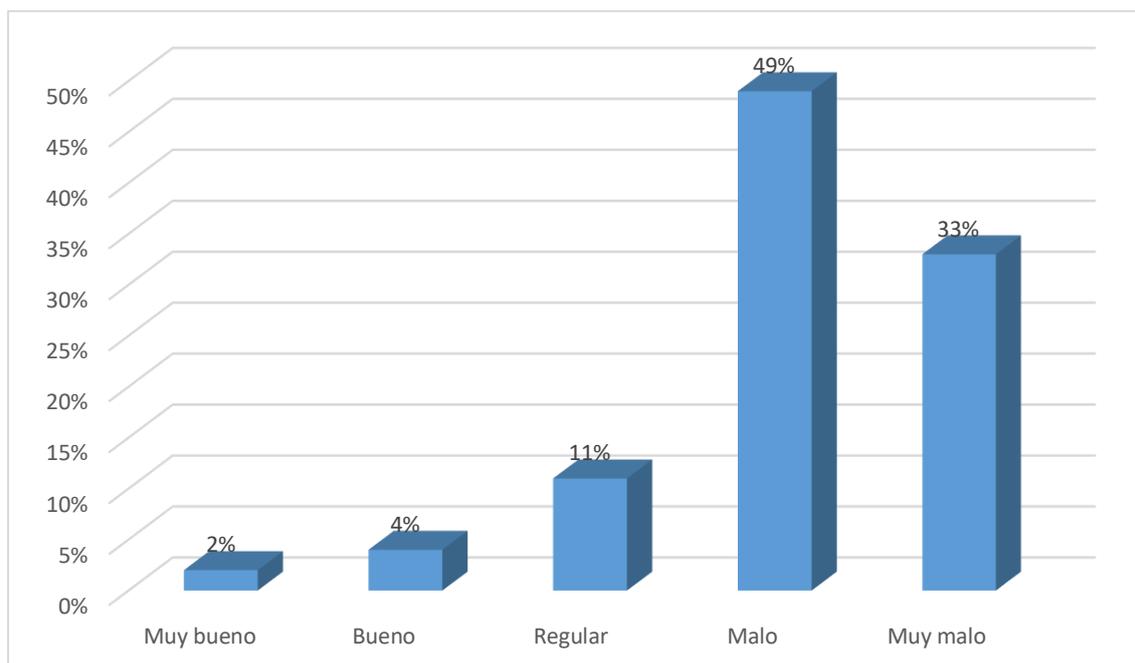
Tabla 29

¿ Como califica usted la política de rotación de personal por parte del gerente de la agencia de viajes donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	5	2%	2%	2%
Bueno	9	4%	4%	7%
Regular	23	11%	11%	18%
Malo	98	49%	49%	67%
Muy malo	66	33%	33%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 29

¿ Como califica usted la política de rotación de personal por parte del gerente de la agencia de viajes donde trabaja?



La tabla 28 muestra la evaluación de la política de rotación de personal por parte del gerente de la agencia de viajes donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 2% de los encuestados calificaron la política de rotación de personal como muy buena, mientras que el 4% la calificaron como buena. Un 11% la

consideró regular, y un 49% la calificó como mala. Además, el 33% la evaluó como muy mala. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados tienen una percepción negativa sobre la política de rotación de personal en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran mala o muy mala.

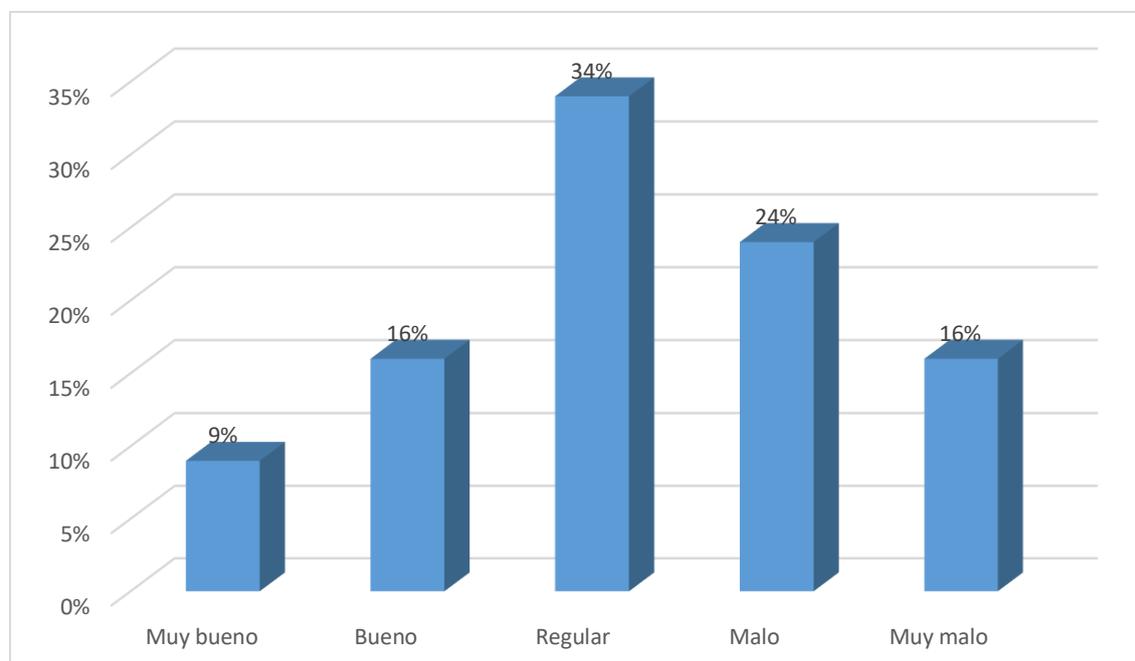
Tabla 30

¿ Como califica el cumplimiento de objetivos trazados en la agencia de viajes y turismo donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	19	9%	9%	9%
Bueno	32	16%	16%	25%
Regular	69	34%	34%	60%
Malo	49	24%	24%	84%
Muy malo	32	16%	16%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 30

¿ Como califica el cumplimiento de objetivos trazados en la agencia de viajes y turismo donde trabaja?



La tabla 29 muestra la evaluación del cumplimiento de objetivos trazados en la agencia de viajes y turismo donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 9% de los encuestados calificaron el cumplimiento de objetivos

como muy bueno, mientras que el 16% lo calificaron como bueno. Un 34% lo consideró regular, y un 24% lo calificó como malo. Además, el 16% lo evaluó como muy malo. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre el cumplimiento de objetivos en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que lo consideran regular, malo o muy malo.

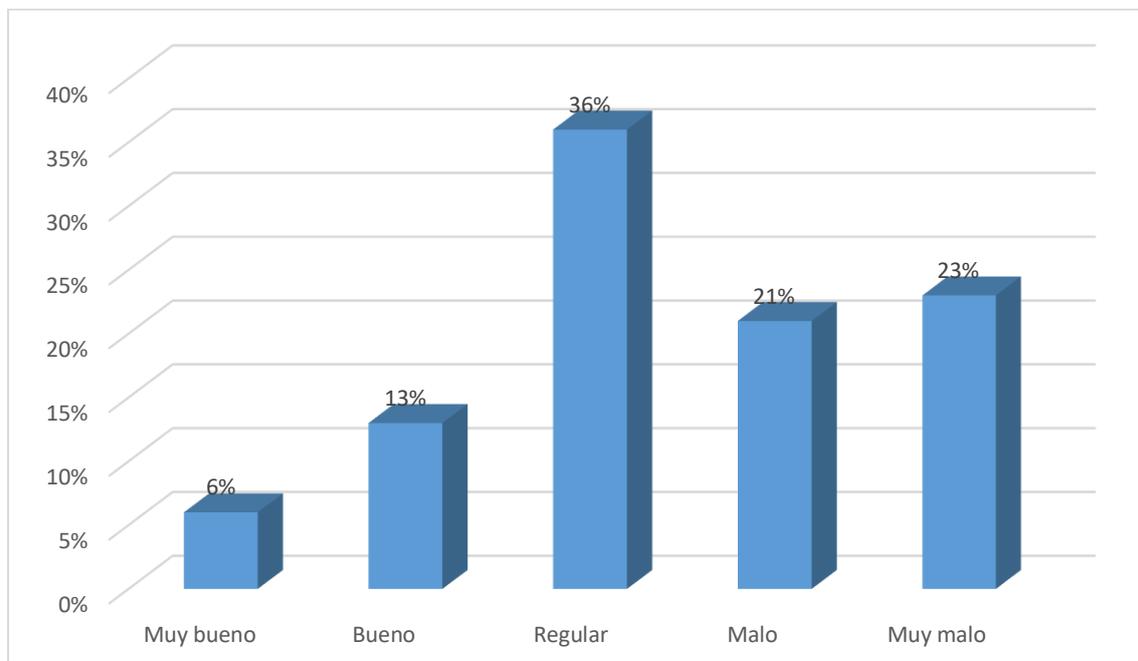
Tabla 31

¿ Como califica usted la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia de viajes donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	13	6%	6%	6%
Bueno	26	13%	13%	19%
Regular	73	36%	36%	56%
Malo	43	21%	21%	77%
Muy malo	46	23%	23%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 31

¿ Como califica usted la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia de viajes donde trabaja?



La tabla 30 muestra la evaluación de la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia de viajes donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 6% de los encuestados calificaron la cuota en el mercado turístico como muy buena, mientras que el 13% la calificaron como buena. Un 36% la consideró regular, y un 21% la calificó como mala. Además, el 23% la evaluó como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la cuota en el mercado turístico de Cusco de la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

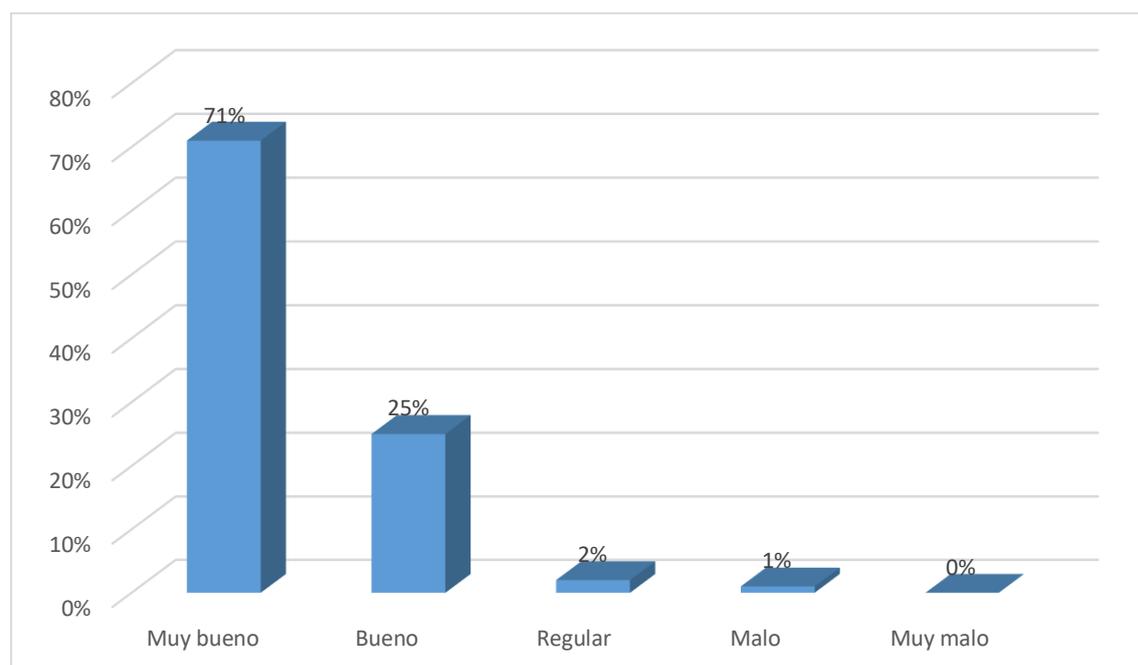
Tabla 32

¿ Como califica la eficiencia operativa de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	142	71%	71%	71%
Bueno	51	25%	25%	96%
Regular	5	2%	2%	99%
Malo	2	1%	1%	100%
Muy malo	1	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 32

¿ Como califica la eficiencia operativa de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?



La tabla 31 muestra la evaluación de la eficiencia operativa de la agencia de viajes y turismo donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 71% de los encuestados calificaron la eficiencia operativa como muy buena, mientras que el 25% la calificaron como buena. Un 2% la consideraron regular, y menos del 1% la calificaron como mala o muy mala. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados tienen una percepción muy positiva sobre la eficiencia operativa de la agencia.

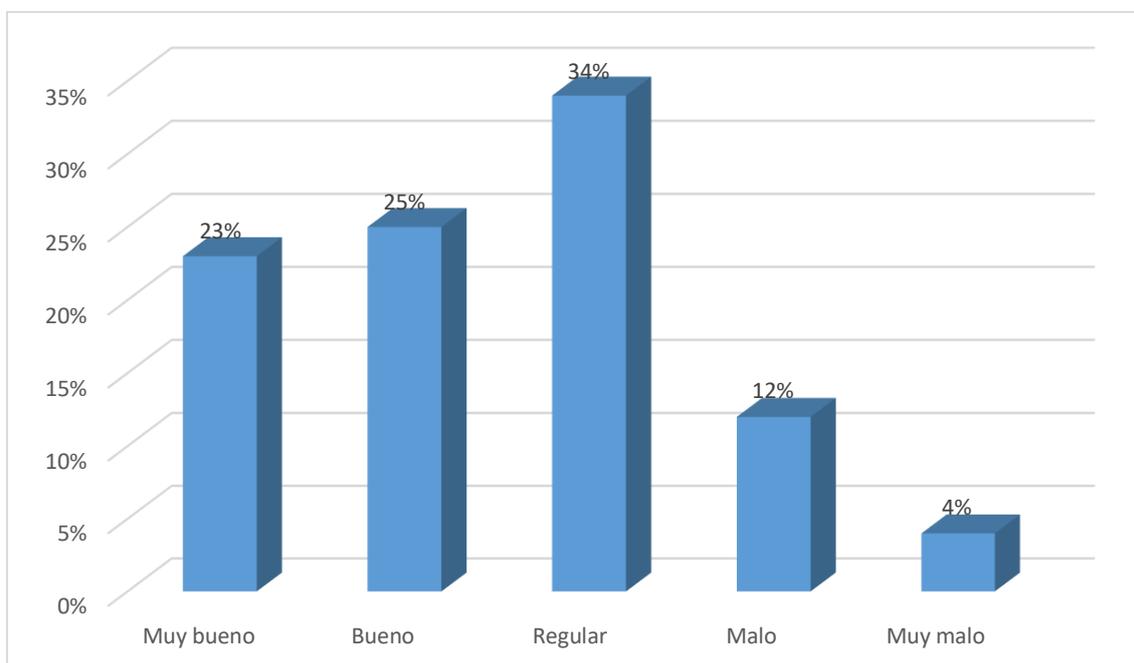
Tabla 33

¿Cómo califica el grado de cumplimiento de objetivos de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	47	23%	23%	23%
Bueno	51	25%	25%	49%
Regular	69	34%	34%	83%
Malo	25	12%	12%	96%
Muy malo	9	4%	4%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 33

¿Cómo califica el grado de cumplimiento de objetivos de la agencia de viajes y turismo donde trabaja?



La tabla 32 muestra la evaluación del grado de cumplimiento de objetivos de la agencia de viajes y turismo donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 23% de los encuestados calificaron el grado de cumplimiento de objetivos como muy bueno, mientras que el 25% lo calificaron como bueno. Un 34% lo consideró regular, y un 12% lo calificó como malo. Además, el 4% lo evaluó como muy malo. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre el grado de cumplimiento de objetivos en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que lo consideran regular, malo o muy malo.

Tabla 34

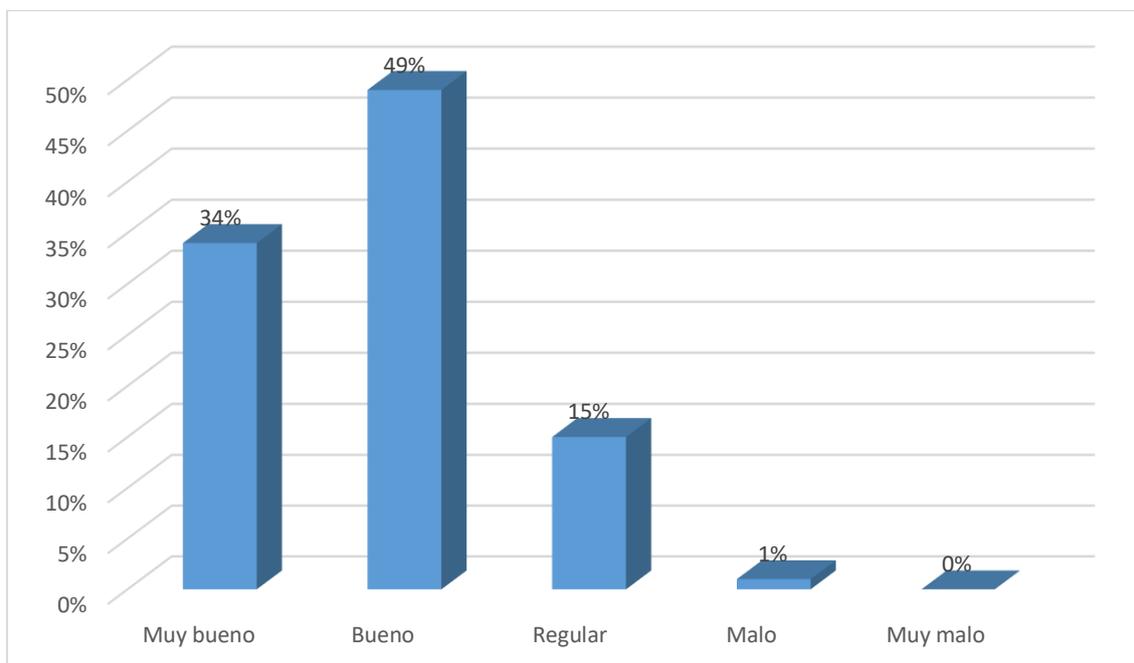
¿ Como califica el impacto de las ventas de la agencia en los resultados financieros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	69	34%	34%	34%
Bueno	98	49%	49%	83%
Regular	31	15%	15%	99%
Malo	2	1%	1%	100%

Muy malo	1	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 34

¿ Como califica el impacto de las ventas de la agencia en los resultados financieros?



La tabla 33 muestra la evaluación del impacto de las ventas de la agencia en los resultados financieros, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 34% de los encuestados calificaron el impacto como muy bueno, mientras que el 49% lo calificaron como bueno. Un 15% lo consideraron regular, y menos del 1% lo calificaron como malo o muy malo. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que las ventas de la agencia tienen un impacto positivo en los resultados financieros.

Tabla 35

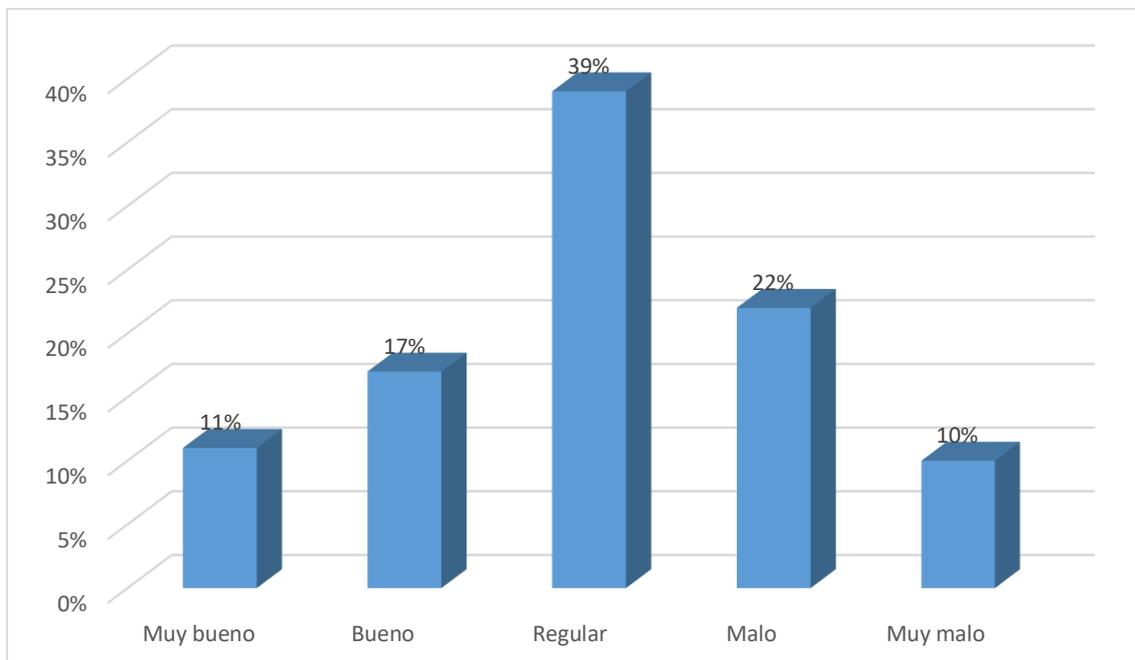
¿ Como califica el nivel de ventas realizadas por la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	23	11%	11%	11%
Bueno	34	17%	17%	28%
Regular	78	39%	39%	67%
Malo	45	22%	22%	90%

Muy malo	21	10%	10%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 35

¿ Como califica el nivel de ventas realizadas por la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?



La tabla 34 muestra la evaluación del nivel de ventas realizadas por la agencia de viajes y turismo donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 11% de los encuestados calificaron el nivel de ventas como muy bueno, mientras que el 17% lo calificaron como bueno. Un 39% lo consideraron regular, y un 22% lo calificaron como malo. Además, el 10% lo evaluaron como muy malo. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre el nivel de ventas de la agencia, con una proporción considerable de encuestados que lo consideran regular, malo o muy malo.

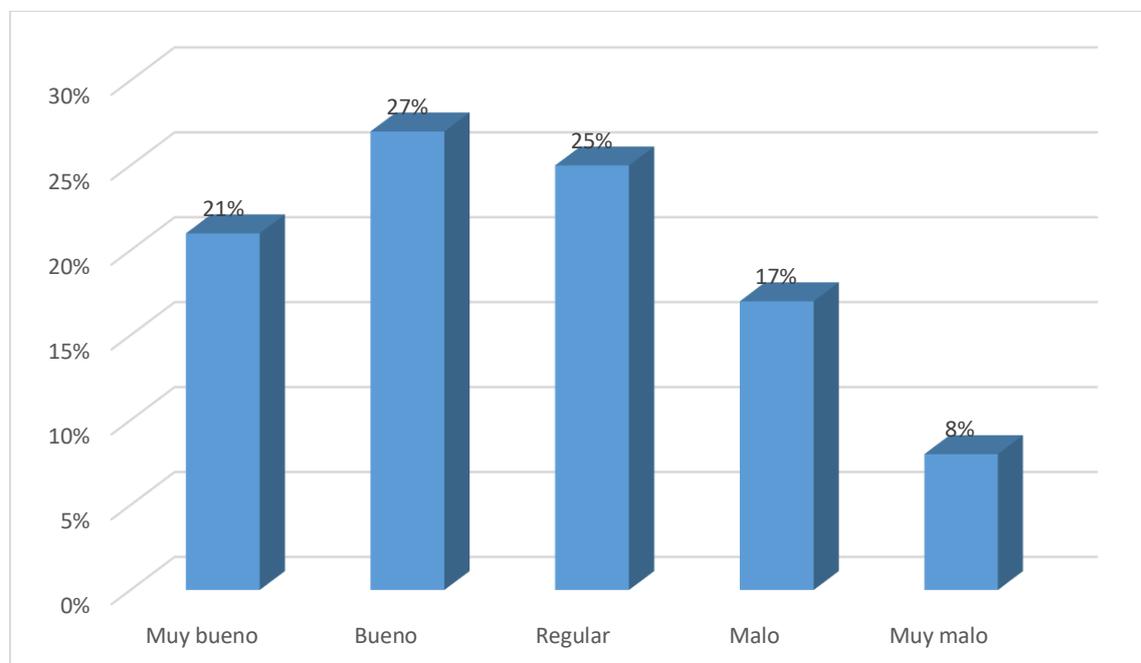
Tabla 36

¿Como califica la innovación aplicada en los procesos operativos de su agencia de viajes y turismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	43	21%	21%	21%
Bueno	55	27%	27%	49%
Regular	51	25%	25%	74%
Malo	35	17%	17%	92%
Muy malo	17	8%	8%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 36

¿Como califica la innovación aplicada en los procesos operativos de su agencia de viajes y turismo?



La tabla 35 muestra la evaluación de la innovación aplicada en los procesos operativos de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 21% de los encuestados calificaron la innovación como muy buena, mientras que el 27% la calificaron como buena. Un 25% la consideraron regular, y un 17% la calificaron como mala. Además, el 8% la evaluaron como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la innovación en los procesos

operativos de la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

Variable : Compromiso Organizacional

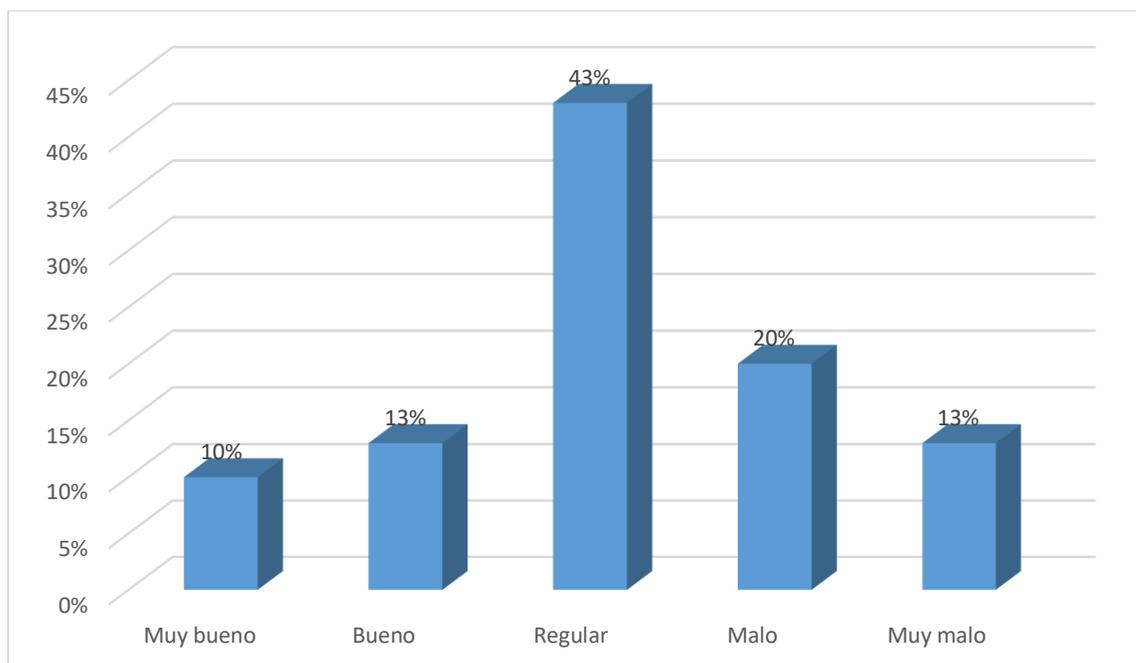
Tabla 37

¿ Como califica el compromiso organizacional de su agencia de viajes y turismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	21	10%	10%	10%
Bueno	26	13%	13%	23%
Regular	87	43%	43%	67%
Malo	41	20%	20%	87%
Muy malo	26	13%	13%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 37

¿ Como califica el compromiso organizacional de su agencia de viajes y turismo?



La tabla 36 muestra la evaluación del compromiso organizacional de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 10% de los encuestados calificaron el compromiso organizacional como muy bueno, mientras que el 13% lo calificaron como bueno. Un 43% lo consideraron regular, y un 20% lo calificaron como malo. Además, el 13% lo evaluaron como muy malo. Estos

resultados sugieren que hay una percepción variada sobre el compromiso organizacional en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que lo consideran regular, malo o muy malo.

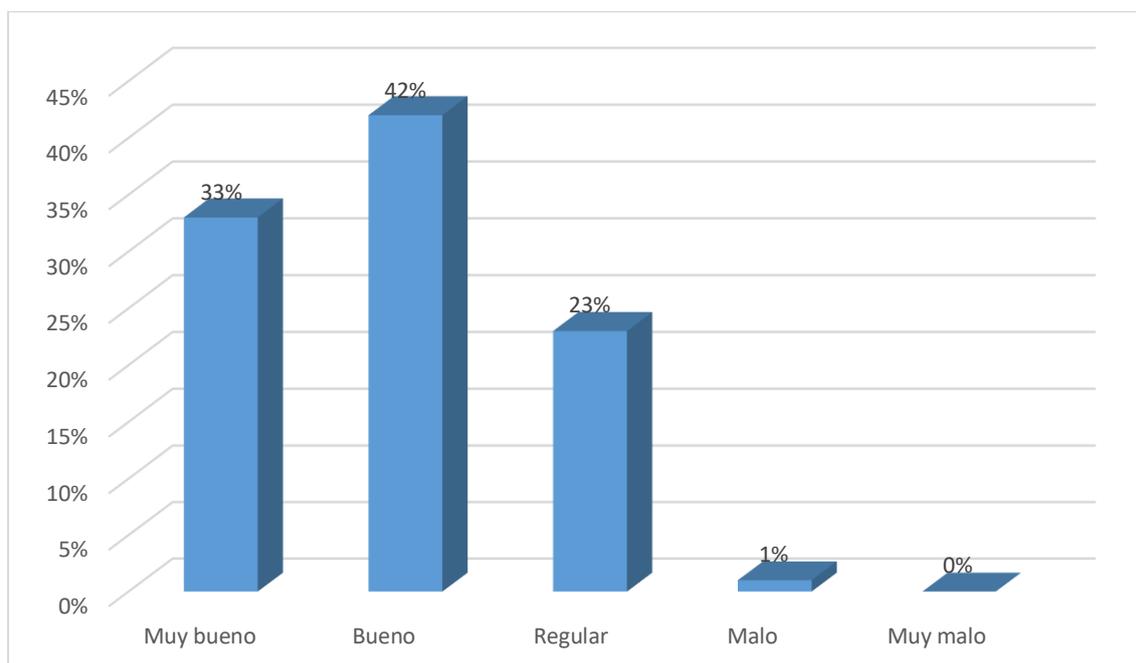
Tabla 38

¿ Como califica las competencias mostradas por usted durante su desempeño en su agencia de viajes y turismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	67	33%	33%	33%
Bueno	84	42%	42%	75%
Regular	47	23%	23%	99%
Malo	2	1%	1%	100%
Muy malo	1	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 38

¿ Como califica las competencias mostradas por usted durante su desempeño en su agencia de viajes y turismo?



La tabla 37 muestra la autoevaluación de las competencias mostradas por los encuestados durante su desempeño en la agencia de viajes y turismo. Los resultados revelan que el 33% de los encuestados calificaron sus competencias como muy buenas, mientras que el 42% las calificaron como buenas. Un 23% las consideraron regulares, y

menos del 1% las calificaron como malas o muy malas. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben sus competencias como buenas o muy buenas en su desempeño en la agencia de viajes y turismo.

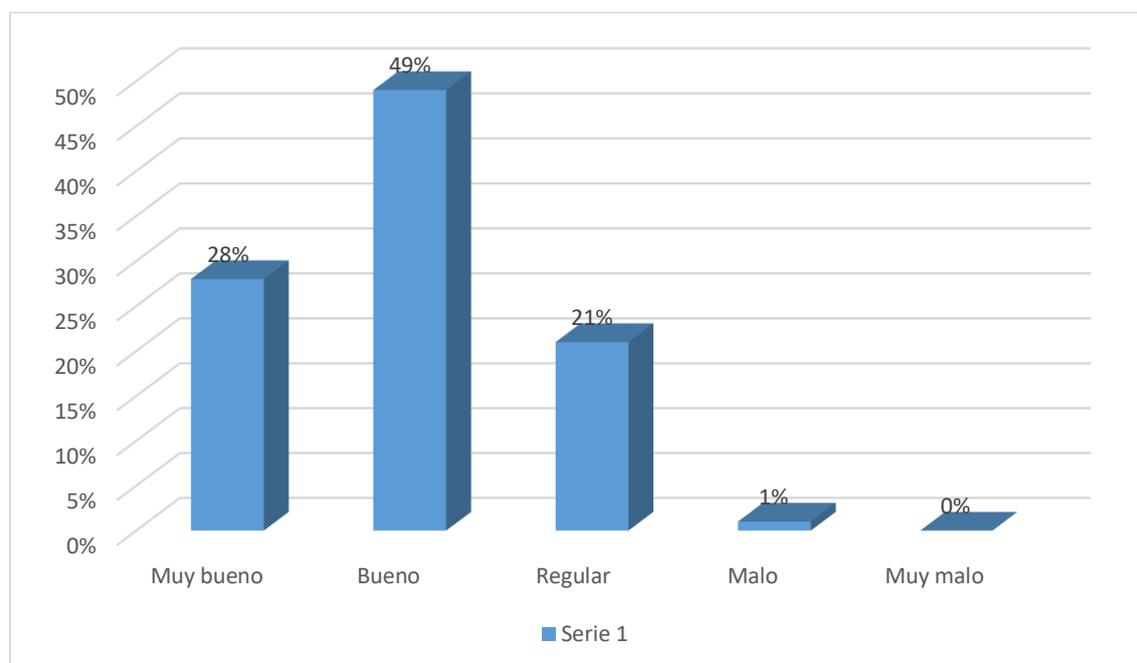
Tabla 39

¿ Como califica sus actitudes laborales mostradas en el desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	57	28%	28%	28%
Bueno	98	49%	49%	77%
Regular	43	21%	21%	99%
Malo	3	1%	1%	100%
Muy malo	0	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 39

¿ Como califica sus actitudes laborales mostradas en el desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo ?



La tabla 38 muestra la autoevaluación de las actitudes laborales mostradas por los encuestados en su desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo. Los resultados

indican que el 28% de los encuestados calificaron sus actitudes laborales como muy buenas, mientras que el 49% las calificaron como buenas. Un 21% las consideraron regulares, y menos del 1% las calificaron como malas. No hubo respuestas de "muy malo". Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben sus actitudes laborales como buenas o muy buenas en su desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo.

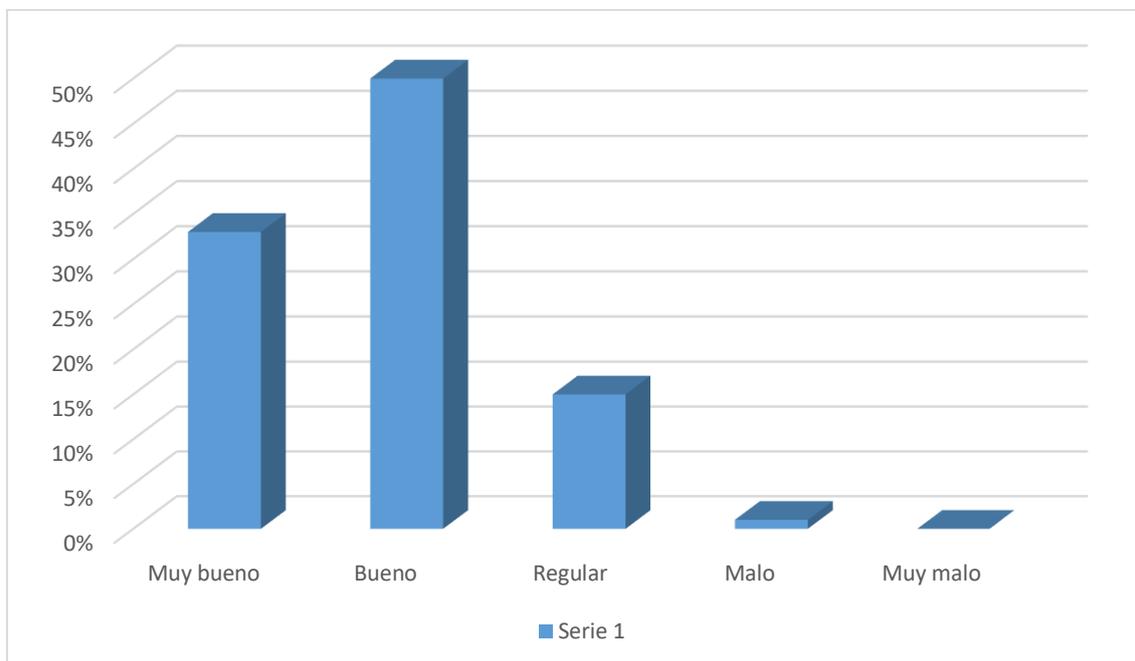
Tabla 40

¿ Como califica sus valores mostrados en su desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	67	33%	33%	33%
Bueno	101	50%	50%	84%
Regular	31	15%	15%	99%
Malo	2	1%	1%	100%
Muy malo	0	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 40

¿ Como califica sus valores mostrados en su desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?



La tabla 39 muestra la autoevaluación de los valores mostrados por los encuestados en su desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo. Los resultados indican que el 33% de los encuestados calificaron sus valores como muy buenos, mientras que el 50% los calificaron como buenos. Un 15% los consideraron regulares, y menos del 1% los calificaron como malos. No hubo respuestas de "muy malo". Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben sus valores como buenos o muy buenos en su desempeño dentro de la agencia de viajes y turismo.

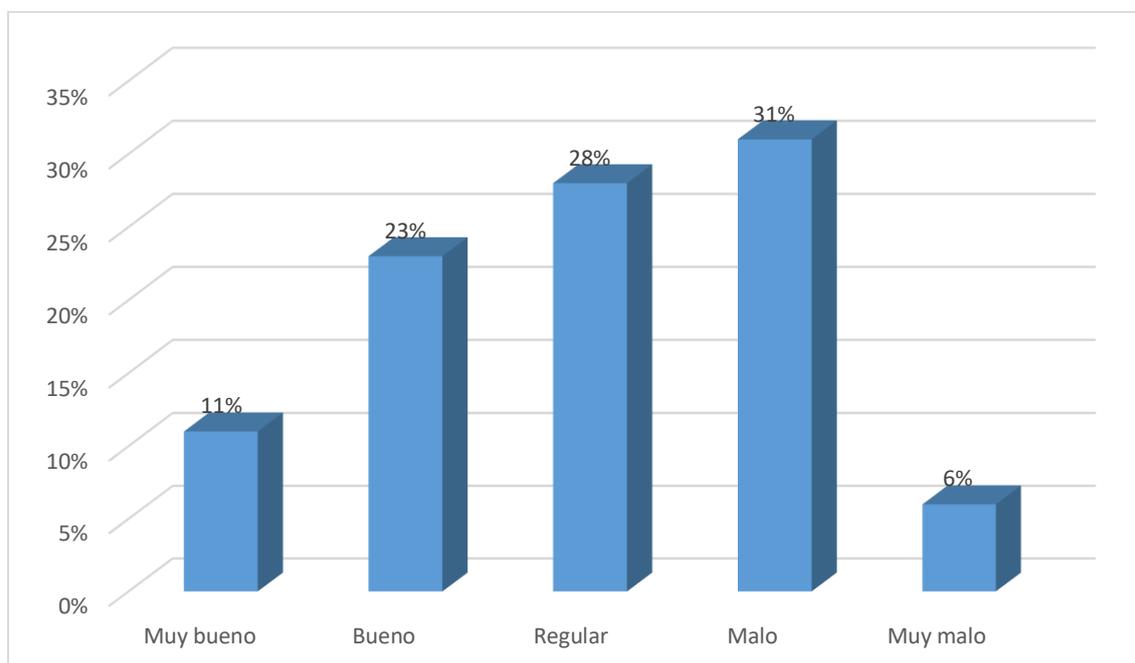
Tabla 41

¿ Como califica su colaboración con el personal dentro de la agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	23	11%	11%	11%
Bueno	47	23%	23%	35%
Regular	56	28%	28%	63%
Malo	62	31%	31%	94%
Muy malo	13	6%	6%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 41

¿ Como califica su colaboración con el personal dentro de la agencia de viajes y turismo ?



La tabla 40 muestra la autoevaluación de la colaboración con el personal dentro de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 11% de los encuestados calificaron su colaboración como muy buena, mientras que el 23% la calificaron como buena. Un 28% la consideraron regular, y un 31% la calificaron como mala. Además, el 6% la evaluaron como muy mala. Estos resultados sugieren que hay una percepción variada sobre la colaboración con el personal en la agencia, con una proporción significativa de encuestados que la consideran regular, mala o muy mala.

Tabla 42

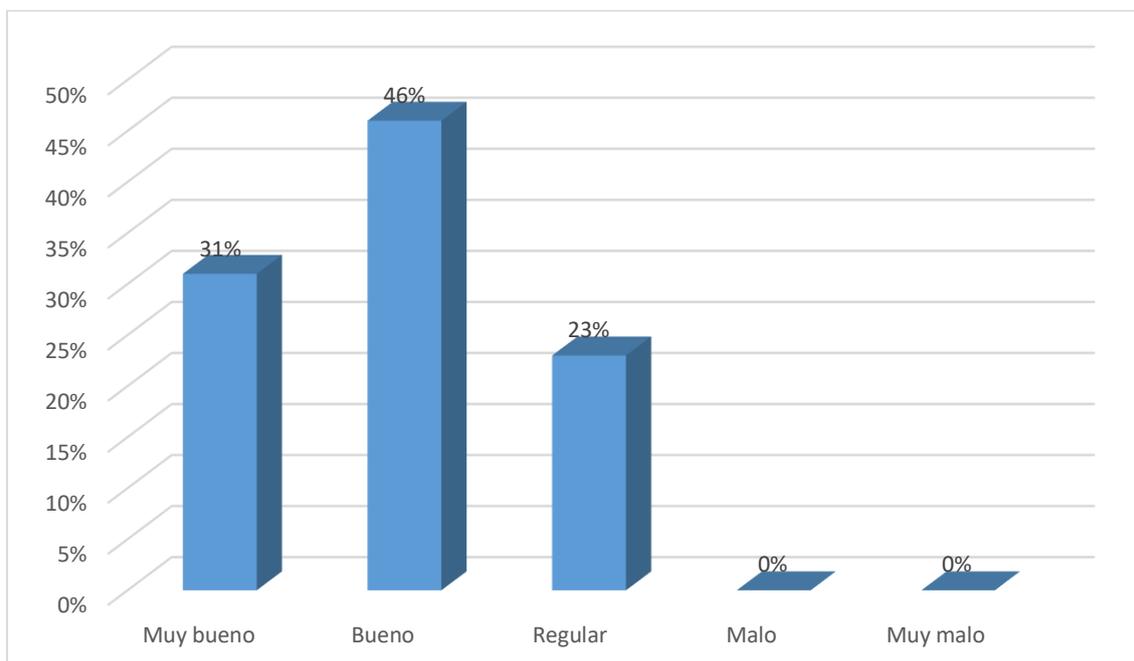
¿ Como califica su comportamiento grupal dentro de la agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	62	31%	31%	31%
Bueno	92	46%	46%	77%
Regular	46	23%	23%	100%
Malo	1	0%	0%	100%
Muy malo	0	0%	0%	100%

Total	201	100%	100%
-------	-----	------	------

Figura 42

¿ Como califica su comportamiento grupal dentro de la agencia de viajes y turismo ?



La tabla 41 muestra la autoevaluación del comportamiento grupal dentro de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 31% de los encuestados calificaron su comportamiento grupal como muy bueno, mientras que el 46% lo calificaron como bueno. Un 23% lo consideraron regular. No hubo respuestas de "malo" o "muy malo". Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben su comportamiento grupal como bueno o muy bueno dentro de la agencia de viajes y turismo.

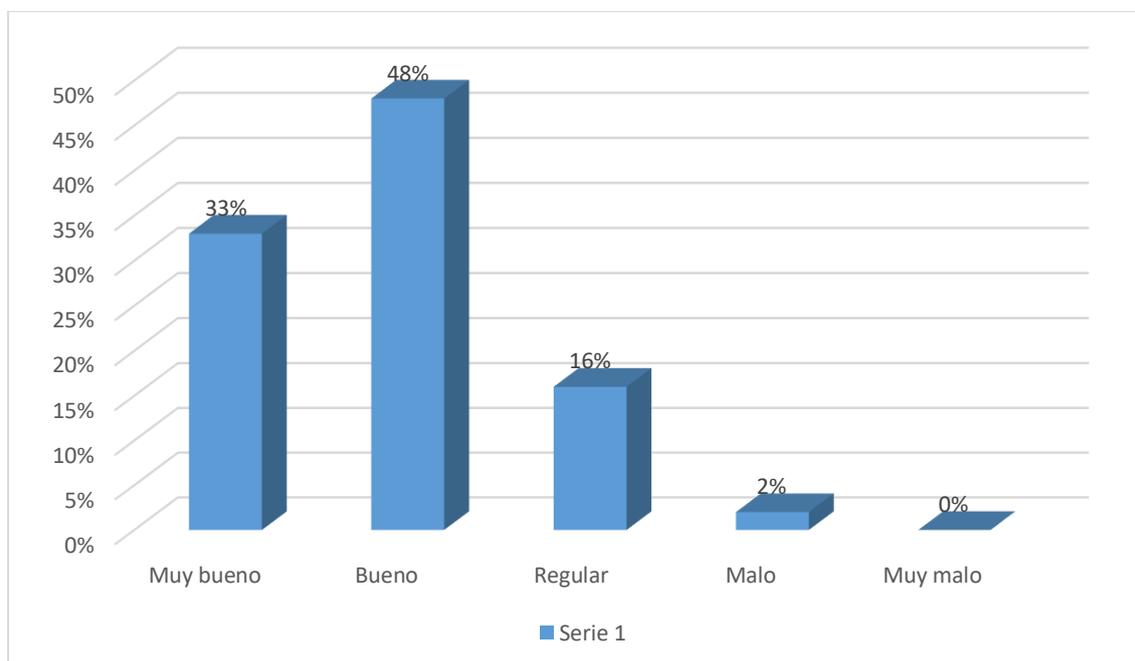
Tabla 43

¿ Como califica su identificación con la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	67	33%	33%	33%
Bueno	97	48%	48%	82%
Regular	32	16%	16%	98%
Malo	5	2%	2%	100%
Muy malo	0	0%	0%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 43

¿ Como califica su identificación con la agencia de viajes y turismo donde trabaja ?



La tabla 42 muestra la autoevaluación de la identificación con la agencia de viajes y turismo donde trabaja, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 33% de los encuestados calificaron su identificación como muy buena, mientras que el 48% la calificaron como buena. Un 16% la consideraron regular, y menos del 2% la calificaron como mala. No hubo respuestas de "muy malo". Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados tienen una identificación positiva con la agencia de viajes y turismo donde trabajan.

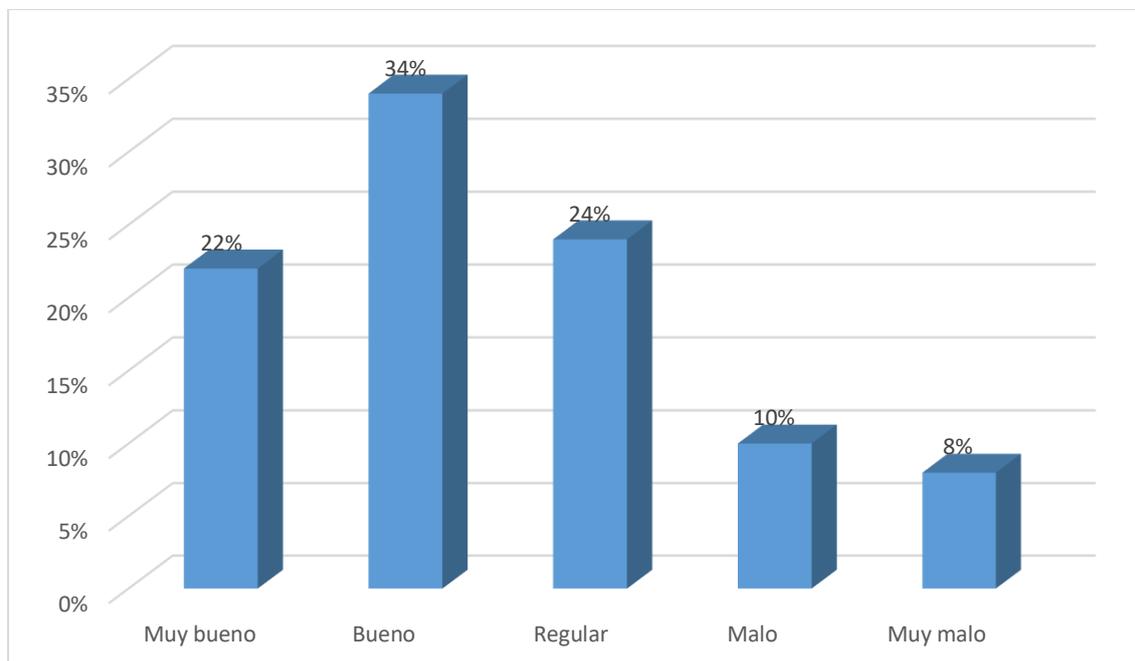
Tabla 44

¿ Como califica el clima institucional dentro de agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	45	22%	22%	22%
Bueno	69	34%	34%	57%
Regular	49	24%	24%	81%
Malo	21	10%	10%	92%
Muy malo	17	8%	8%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 44

¿ Como califica el clima institucional dentro de agencia de viajes y turismo ?



La tabla 43 muestra la evaluación del clima institucional dentro de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados revelan que el 22% de los encuestados calificaron el clima institucional como muy bueno, mientras que el 34% lo calificaron como bueno. Un 24% lo consideraron regular, y un 10% lo calificaron como malo. Además, el 8% lo evaluaron como muy malo. Estos resultados sugieren una percepción variada del clima institucional, con una proporción considerable de encuestados que lo consideran bueno, regular o malo.

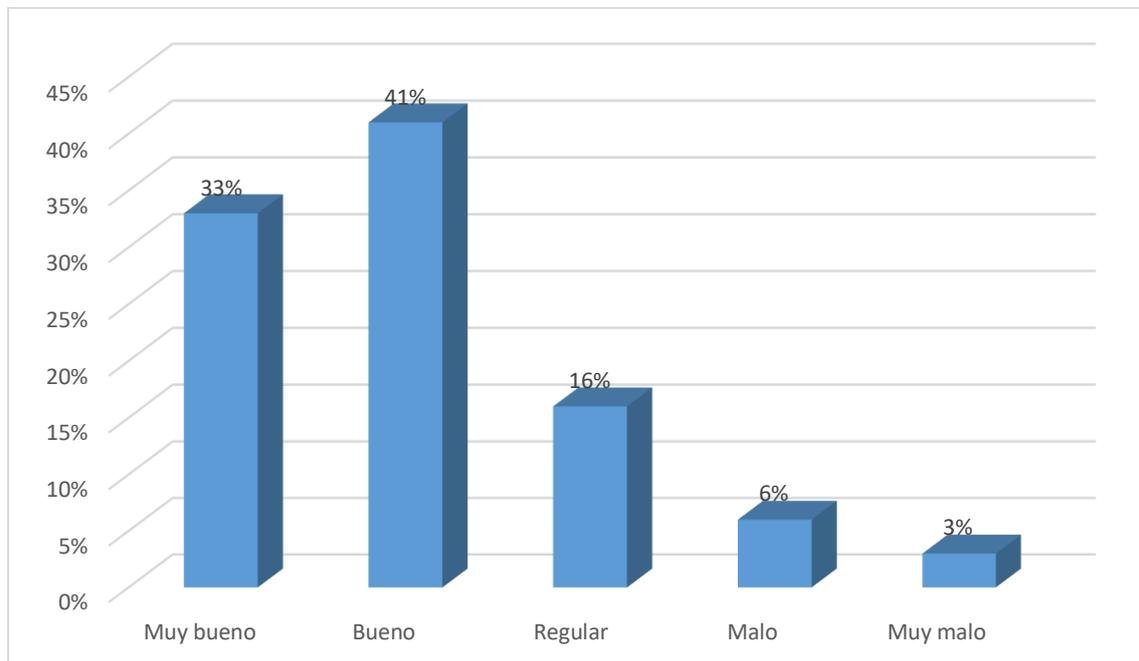
Tabla 45

¿ Como califica el uso posible de la Inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de su agencia de viajes y turismo ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	67	33%	33%	33%
Bueno	82	41%	41%	74%
Regular	32	16%	16%	90%
Malo	13	6%	6%	97%
Muy malo	7	3%	3%	100%
Total	201	100%	100%	

Figura 45

¿ Como califica el uso posible de la Inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de su agencia de viajes y turismo ?



La tabla 44 muestra la evaluación del uso posible de la inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de la agencia de viajes y turismo, según la percepción de los encuestados. Los resultados indican que el 33% de los encuestados lo calificaron como muy bueno, mientras que el 41% lo calificaron como bueno. Un 16% lo consideraron regular, y un 6% lo calificaron como malo. Además, el 3% lo evaluaron como muy malo. Estos resultados sugieren que hay una percepción generalmente positiva hacia el uso de la inteligencia artificial en la agencia, aunque hay una proporción notable que lo considera regular o negativo.

Prueba de normalidad

Tabla 46

Pruebas de normalidad

		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dim 1	Anali_Estrat	0.107	201	0.000	0.860	201	0.000
Dim 2	Form_estra	0.189	201	0.000	0.841	201	0.000

Dim 3	Imple_estra	0.224	201	0.000	0.956	201	0.000
Dim 4	Eval_Contr	0.271	201	0.000	0.761	201	0.000
Dim 5	Apti_indivi	0.156	201	0.000	0.920	201	0.000
Dim 6	Apti_grup	0.303	201	0.000	0.798	201	0.000
Dim 7	Inter_Per_Org	0.219	201	0.000	0.815	201	0.000
VAR 01	Gesti_estrate	0.098	201	0.007	0.968	201	0.022
VAR 02	Compr_organ	0.196	201	0.000	0.917	201	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

No hay normalidad, según Kolmogorov

Se debe aplicar el estadístico Rho de Spearman

Los resultados de las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) muestran que los datos en todas las dimensiones y variables (Dim 1 a Dim 7, VAR 01, VAR 02) no siguen una distribución normal. Esto se evidencia por los valores de significancia (Sig.) que son todos iguales a cero (0.000), lo que indica que se rechaza la hipótesis nula de normalidad.

Dado que los datos no siguen una distribución normal, se sugiere utilizar el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman) en lugar del coeficiente de correlación de Pearson para analizar las relaciones entre las variables. El coeficiente de Spearman es una medida de correlación no paramétrica que no asume una distribución normal de los datos y es adecuado cuando los datos no cumplen con la normalidad.

Por ser variables no cuantitativas como la gestión estratégica y el comportamiento organizacional, y ambas variables son ordinales (es decir, tienen un orden, pero la distancia entre categorías no es necesariamente constante), se utilizó coeficiente de correlación de Spearman.

Prueba de hipótesis general

La prueba de hipótesis es un procedimiento estadístico utilizado para evaluar si hay evidencia suficiente en los datos para respaldar o rechazar una afirmación sobre una población. En tu investigación, estás buscando establecer relaciones entre variables, específicamente la relación entre distintos aspectos de la gestión (planeación estratégica, estructura organizativa, dirección estratégica y control estratégico) y el compromiso organizacional en agencias de viajes Tour Operadoras en la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Para ello se plantea las siguientes Hipótesis:

Ho: No existe relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022.

Hi: Existe relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 -2022.

Para ello se hace la siguiente prueba estadística:

Tabla 47

Prueba de hipótesis general

		Correlaciones		
Rho de Spearman	Gestión estratégica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	Gestión estratégica 1.000	Compromiso organizacional ,891** 0.000
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,891** 0.000	201 1.000
		N	201	201
		N	201	201

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

La correlación entre Gestión Estratégica y Compromiso Organizacional, evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, es altamente significativa ($\rho = 0.891$, $p < 0.01$, bilateral), indicando una relación positiva fuerte entre ambas variables. Este resultado sugiere que a medida que la gestión estratégica en la organización se fortalece, también lo hace el compromiso de los individuos hacia los objetivos y valores de la organización. La significancia a un nivel del 0,01 confirma la robustez de esta asociación, respaldando la importancia de una gestión estratégica efectiva en la promoción del compromiso organizacional.

Prueba de hipótesis específica 1

Para ello se plantea las siguientes Hipótesis:

Ho: No existe una relación regular entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Hi: Existe una relación regular entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Para ello se hace la siguiente prueba estadística:

Tabla 48

Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones				
Rho de Spearman	Análisis estratégico	Coeficiente de correlación	Análisis estratégico 1.000	Compromiso organizacional ,725**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	201	201
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,725**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	201	201

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

La correlación entre el Análisis Estratégico y el Compromiso Organizacional, evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, es altamente significativa ($\rho = 0.725$, $p < 0.01$, bilateral). Este resultado indica una relación positiva considerable entre ambas variables, sugiriendo que un análisis estratégico más sólido en la organización está asociado a un mayor nivel de compromiso por parte de los individuos hacia los objetivos y valores de la empresa. La significancia a un nivel del 0,01 refuerza la robustez de esta relación, destacando la importancia de realizar un análisis estratégico efectivo para fomentar el compromiso organizacional.

Prueba de hipótesis específica 2

Para ello se plantea las siguientes Hipótesis:

Ho: No existe una relación negativa entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Hi: Existe una relación negativa entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Para ello se hace la siguiente prueba estadística:

Tabla 49

Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Formulación de estrategias	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	-,725**
		N	201	201
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,725**	1.000
		N	201	201

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

La correlación entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional, evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, es altamente significativa y negativa ($\rho = -0.725$, $p < 0.01$, bilateral). Este resultado sugiere una relación negativa y sustancial entre la formulación de estrategias en la organización y el compromiso de los individuos hacia los objetivos y valores de la empresa. La significancia a un nivel del 0.01 refuerza la solidez de esta conexión, destacando que un proceso de formulación de estrategias puede estar asociado con niveles más bajos de compromiso organizacional.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) que afirma que no existe una relación negativa entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional, y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) que establece que existe una relación negativa entre estos dos factores en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Prueba de hipótesis específica 3

Para ello se plantea las siguientes Hipótesis:

H_0 : No existe una relación positiva entre la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

H_1 : Existe una relación positiva entre la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

Para ello se hace la siguiente prueba estadística:

Tabla 50

Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones				
Rho de Spearman	Implementación de estrategias	Coefficiente de correlación	Implementación de estrategias	Compromiso organizacional
		Sig. (bilateral)	1.000	,621**
		N	201	201
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,621**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	201	201

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

La correlación entre la Implementación de Estrategias y el Compromiso Organizacional, evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, es significativa y presenta un valor de $\rho = 0.621$ ($p < 0.01$, bilateral). Esto indica una relación

positiva y sustancial entre la implementación de estrategias en la organización y el compromiso de los individuos hacia los objetivos y valores de la empresa. La significancia a un nivel del 0,01 respalda la solidez de esta conexión, subrayando la importancia de una implementación efectiva de estrategias para fomentar y mantener niveles significativos de compromiso organizacional.

Prueba de hipótesis específica 4

Ho: No existe una relación positiva entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

Hi: Existe una relación positiva entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.

Tabla 51

Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones				
			evaluación y control estratégico	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	evaluación y control estratégico	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	-,604**
		N	201	201
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-,604**	1.000
		N	201	201
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

La correlación entre la evaluación y control estratégico y el compromiso organizacional, evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, es significativa y negativa ($\rho = -0.604$, $p < 0.01$, bilateral). Este resultado sugiere una relación negativa y sustancial entre la evaluación y control estratégico en la organización y el compromiso de los individuos hacia los objetivos y valores de la empresa. La

significancia a un nivel del 0.01 refuerza la solidez de esta conexión, destacando que un proceso de evaluación y control estratégico puede estar asociado con niveles más bajos de compromiso organizacional.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) que afirma que no existe una relación negativa entre la evaluación y control estratégico y el compromiso organizacional, y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) que establece que existe una relación negativa entre estos dos factores en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco durante el período 2019-2022.

Discusión de resultados

La presente investigación ha arrojado resultados diversos que requieren un análisis profundo, basado en los antecedentes y objetivos establecidos. Las evaluaciones realizadas muestran una percepción predominantemente positiva en áreas como la satisfacción del turista, la eficiencia operativa y la identificación con la empresa en las agencias de viajes y turismo. Sin embargo, también se han identificado áreas que requieren mejora, tales como la política de rotación de personal, el cumplimiento de objetivos y la implementación de inteligencia artificial en los procesos operativos. Un porcentaje significativo de respuestas menos favorables en estos aspectos sugiere la necesidad de una atención prioritaria.

La diversidad de opiniones también se refleja en la innovación de los procesos operativos y el comportamiento grupal, lo que subraya la importancia de abordar estas áreas para fortalecer el compromiso organizacional. Estos hallazgos son cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las agencias en el competitivo mercado turístico. Los antecedentes internacionales, nacionales y locales presentados proporcionan un marco de referencia que permite discutir la relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en diferentes contextos. Estudios previos, como los de Ramírez y Villalobos (2017) y Córdoba (2017), resaltan la relevancia de la gestión estratégica en diversas organizaciones. A nivel nacional, investigaciones como las de Javier (2022) y Quispe (2018) evidencian el impacto de la gestión estratégica en elementos fundamentales de las organizaciones, sugiriendo que un enfoque estratégico sólido puede conducir a mejores resultados organizacionales.

Además, se observa que la comunicación organizacional juega un papel vital en esta relación. Según Silva (2018) y Córdoba (2018), una comunicación efectiva, componente

esencial de la gestión estratégica, influye de manera positiva en el compromiso organizacional, lo que respalda la importancia de fomentar un ambiente de comunicación abierta y transparente en las agencias de viajes. La discusión de los resultados, apoyada por pruebas de hipótesis, destaca las siguientes conclusiones clave. Primero, la investigación revela una fuerte relación significativa (Rho de Spearman = 0.891) entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional, indicando que una gestión efectiva se asocia con mayores niveles de compromiso de los empleados. Segundo, existe una correlación negativa y significativa (Rho de Spearman = 0.725) entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional, sugiriendo que una sólida capacidad de análisis estratégico promueve un mayor compromiso.

Tercero, los resultados muestran una relación negativa y significativa (Rho de Spearman = -0.725) entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional, indicando que una formulación efectiva de estrategias está vinculada positivamente con el compromiso de los empleados. Cuarto, la investigación revela una asociación regular y significativa (Rho de Spearman = 0.621) entre la implementación de estrategias y el compromiso organizacional, sugiriendo que una implementación efectiva de estrategias contribuye al compromiso organizacional. Finalmente, se respalda la existencia de una relación negativa y significativa (Rho de Spearman = -0.604) entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional, lo que implica que prácticas sólidas en este ámbito están relacionadas con niveles más altos de compromiso por parte de los empleados.

Esta investigación pone de manifiesto la interconexión entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes y tour operadoras de Cusco, resaltando la importancia de fortalecer tanto las capacidades de gestión como la comunicación interna para promover un compromiso organizacional sólido, que a su vez puede traducirse en un mejor desempeño y satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

Primero.

La investigación evidenció que existe una relación positiva, significativa y fuerte (Rho de Spearman = 0.891) entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco, durante el periodo 2019-2022. Esta gestión estratégica fue entendida no solo como un conjunto de acciones planificadas, sino como un proceso que involucra distintas dimensiones: el análisis estratégico, la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias. A partir de indicadores como la eficiencia operativa, la tasa de retención y rotación de personal, la satisfacción del turista, la participación de mercado y el clima laboral, medidos en escala ordinal tipo Likert, se pudo constatar que una gestión eficaz genera un entorno laboral donde los colaboradores se sienten identificados y comprometidos con la organización. En este sentido, la gestión estratégica se convierte en un motor clave para mejorar el compromiso emocional y profesional de los empleados, tal como define Robbins (2009).

Segundo.

En segundo lugar, se concluye que existe una correlación negativa y significativa (Rho de Spearman = -0.725) entre el análisis estratégico —como primera dimensión de la gestión estratégica— y el compromiso organizacional. A pesar de que el análisis estratégico, evaluado a través de indicadores como la eficiencia operativa y la participación de mercado, es fundamental para comprender el entorno, los resultados sugieren que, si dicho análisis no es correctamente comunicado o si no genera cambios visibles para los trabajadores, puede impactar de manera desfavorable en su nivel de compromiso. Es decir, los colaboradores necesitan percibir que el análisis no es un

ejercicio aislado, sino que se traduce en acciones reales que mejoran su labor diaria y fortalecen la cultura organizacional.

Tercero.

De manera similar, los resultados también mostraron una relación negativa y significativa (Rho de Spearman = -0.725) entre la formulación de estrategias —segunda dimensión de la gestión estratégica— y el compromiso organizacional. La formulación fue evaluada considerando indicadores como el cumplimiento de objetivos, la innovación en servicios/productos y el desarrollo de competencias clave. Cuando las estrategias formuladas son poco claras, poco realistas o no consideran el contexto interno de la organización, los colaboradores tienden a experimentar incertidumbre y desilusión. Esto puede debilitar el sentido de pertenencia y los valores compartidos dentro de la empresa. Por ello, es crucial que la formulación estratégica sea participativa, motivadora y orientada al fortalecimiento de las capacidades internas.

Cuarto.

Por otro lado, se identificó una asociación positiva, regular y significativa (Rho de Spearman = 0.621) entre la implementación de estrategias —tercera dimensión de la gestión estratégica— y el compromiso organizacional. Esta relación fue evidenciada a través de indicadores como el cumplimiento de acciones estratégicas y los resultados en ventas y rentabilidad. Una implementación efectiva de las estrategias permite a los empleados visualizar cómo sus esfuerzos individuales y grupales se integran al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, se fortalece la colaboración interdepartamental, se consolidan los valores compartidos y se incrementa el sentido de pertenencia a la organización, reflejando una dinámica positiva entre el trabajador y su contexto laboral.

Quinto.

Finalmente, la investigación concluye que existe una relación negativa y significativa (Rho de Spearman = -0.604) entre la evaluación y control estratégico —cuarta dimensión de la gestión estratégica— y el compromiso organizacional. La evaluación y el control fueron abordados mediante indicadores como el impacto en los resultados financieros, las actitudes hacia la mejora continua, el desarrollo de competencias clave y la participación en la competitividad del mercado. Aunque un sistema de control sólido puede generar estabilidad y claridad en las funciones, si se percibe como excesivamente rígido o alejado de la realidad diaria, puede generar desmotivación y resentimiento en el personal. Por ello, las agencias deben procurar que los procesos de evaluación y control estratégicos no solo midan el desempeño, sino que también promuevan la innovación, el reconocimiento y la participación de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales.

RECOMENDACIONES

Primero.

Se recomienda que los gerentes, administradores y personal de las agencias de viajes tour operadoras en la Provincia del Cusco fortalezcan las prácticas de gestión estratégica. Para lograrlo, es fundamental implementar programas de formación continua que aborden de manera práctica la planeación estratégica, la dirección estratégica, el control estratégico y la organización interna. Así, no solo se asegurará el cumplimiento de objetivos claros, sino que también se cultivará un ambiente en el que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con los logros de la organización, favoreciendo su retención, la satisfacción de los turistas y la competitividad en el mercado.

Segundo.

Se recomienda que los gerentes, administradores y personal enfoquen sus esfuerzos en fortalecer el análisis estratégico, asegurando que los resultados de estos análisis sean traducidos en acciones concretas y comprensibles para todos los niveles de la organización. Es importante que la información obtenida del entorno y de la competitividad sea comunicada de forma clara y útil, para que los empleados puedan percibir cómo sus actividades diarias contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La capacitación en implementación efectiva y revisión constante de estrategias permitirá elevar el compromiso y la motivación del personal.

Tercero.

Se recomienda reforzar la implementación de estrategias involucrando directamente a los empleados en la toma de decisiones estratégicas y fomentando su participación activa en los procesos de cambio. Los gerentes y administradores deben promover un liderazgo

cercano que facilite el entendimiento de las estrategias formuladas, asegurándose de que éstas sean claras, alcanzables y motivadoras. De este modo, se logrará no solo una mayor efectividad en la ejecución de las estrategias, sino también un fortalecimiento del compromiso organizacional, la cohesión interna y el logro de mejores indicadores de desempeño.

Cuarto.

Se recomienda que los gerentes y administradores garanticen la existencia de los procesos y recursos adecuados para la correcta implementación de estrategias. Esto implica no solo asignar presupuestos y herramientas necesarias, sino también evaluar periódicamente la efectividad de la ejecución estratégica. Mediante un monitoreo continuo y la identificación de áreas de mejora, se podrá optimizar la relación entre la implementación de estrategias y el compromiso del personal, asegurando que cada colaborador vea reflejado su esfuerzo en los resultados de la organización.

Quinto.

Se recomienda priorizar la creación y fortalecimiento de mecanismos de evaluación y control estratégico que no solo midan los resultados financieros, sino también el impacto en el clima laboral y en el bienestar de los empleados. Establecer revisiones periódicas de las estrategias, acompañadas de espacios de retroalimentación abierta, permitirá detectar oportunidades de mejora y reforzar el compromiso organizacional. La evaluación debe ser vista como una oportunidad de crecimiento y ajuste constante, y no como un sistema punitivo, logrando así un ambiente más positivo, innovador y competitivo.

Referencias Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Arellano, R. (2023). *Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa de La Victoria – Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Arraou, H. (2019). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning.
- Buhalis, D. (2019). Technology in Tourism—From Information Communication Technologies to Artificial Intelligence. *Tourism Review*, 75(1), 267–272.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98–101.

- Cámara de Comercio del Cusco. (2024). *Estudio sobre compromiso organizacional en el sector turismo en Cusco*. <https://www.cccusco.org.pe>
- Carey, D., Barton, D., & Charan, R. (2017). *Talent Wins: The New Playbook for Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274–276. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.05.001>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- David, F. R. (2011). *Conceptos de administración estratégica* (13ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco [DIRCETUR]. (2023). *Diagnóstico situacional de agencias de viajes operadoras registradas en Cusco*. Gobierno Regional del Cusco.
- Drucker, P. F. (2010). *The Essential Drucker*. HarperBusiness. (Obra original publicada en 1954: *The Practice of Management*).
- Fernández, A. (2015). *Gestión estratégica moderna*. Ediciones de la U.

- Fesenmaier, D. R., & Yoo, K. H. (2020). Smart tourism technologies and behavioral intention: A framework for analysis. *Tourism Analysis*, 25(3), 305–317.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gutiérrez, A. (2021). *Gestión de calidad y desempeño en las agencias de viajes en Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Gutiérrez Cruz, R. (2023). *Clima laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa agroindustrial - Virú, 2023* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte].
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (9ª ed.). Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Administración estratégica: En busca de la ventaja competitiva* (10ª ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (9ª ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kara, D., & Acar, F. (2023). The relationship between work motivation and organizational commitment in travel agencies: A quantitative analysis in Istanbul. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 11(2), 113–125.
- Kha, T. N., Nguyen, H. T., & Pham, L. H. (2022). Strategic management practices and organizational commitment in tourism enterprises: The role of strategic alliances in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(4), 357–371.

- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales* (2ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Luis, A., Sandra, V., & Moreno, J. (2020). Modelos de gestión estratégica: Estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Científica Mundo Económico y Empresarial*, 12(3), 33–47.
- Merlo, O., & Leung, D. (2021). AI in Tourism Services: User Experience and Value Creation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100611.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2022). *Reglamento de agencias de viajes y turismo*. <https://www.gob.pe/mincetur>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Morales, J. (2022). *El compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Cusco - 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
- Moreno, M., Más-Ferrando, M. T., & Suárez, R. (2022). Inteligencia artificial y turismo: experiencias personalizadas y sostenibilidad en destinos inteligentes. *Revista Internacional de Turismo y Empresa*, 10(1), 33–48.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2023). *Informe anual del turismo mundial 2023*. <https://www.unwto.org/es>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Formulación y control de estrategias* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pérez, J., & López, M. (2022). *Percepción de los turistas sobre las agencias de viajes en Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
- Pesonen, J., & Xiang, Z. (2021). Artificial Intelligence and the Smart Tourism Experience. In *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer.
- Pimentel, J. (1999). *Fundamentos de administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- PromPerú. (2023). *Encuesta de satisfacción del turista extranjero 2023*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. <https://www.peru.travel>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson Educación.
- Sanjinez, R. (2023). Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz. *Revista Boliviana de Psicología Laboral*, 7(1), 45–59.
- SUNAT Cusco. (2024). *Informe sobre cumplimiento tributario del sector turismo*. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2012). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (18th ed.). McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Xiang, Z., & Li, H. (2021). Tourism Marketing in the Age of Digital Transformation and Artificial Intelligence. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 123–139.
- Zárate, J. L. (2022). *Habilidades blandas y ventajas competitivas para la gestión estratégica del turismo rural comunitario de la región Cusco, periodo 2019* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>1. Problema general ¿Cómo se relacionan la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la correlación entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022? ¿Qué grado de relación existe entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022? ¿Cómo se correlacionan la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco en el periodo 2019-2022? ¿Cuál es la correlación entre la evaluación y control estratégico y el compromiso organizacional en las</p>	<p>1. Objetivo general Determinar la relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 - 2022.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la correlación entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022. Establecer el grado de relación entre la formulación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022. Investigar cómo se correlacionan la implementación de estrategias y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco en el periodo 2019-2022. Verificar la correlación entre la evaluación y el control estratégico y el compromiso organizacional en</p>	<p>1. Hipótesis general -Existe relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en las agencias de viajes Tour Operadoras de la provincia de Cusco, periodo 2019 - 2022 .</p> <p>2. Hipótesis específicas -Se postula que existe una correlación positiva significativa entre el análisis estratégico y el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022. -Se establece que la formulación de estrategias tiene una correlación positiva con el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022. -Se afirma que la implementación de estrategias está correlacionada positivamente con el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco en el periodo 2019-2022.</p>	<p>1. Enfoque de investigación La presente investigación es de enfoque cuantitativo.</p> <p>2. Método de investigación La presente investigación es de método hipotético-deductivo</p> <p>3. Nivel de investigación La presente investigación es de nivel alcance correlacional</p> <p>4. Diseño de la investigación La presente investigación es de diseño no experimental, transversal porque no manipula la variable.</p> <p>5. Unidad de investigación La presente investigación al personal gerencial de las agencias de viajes tour operadores</p> <p>6. Población El presente estudio estuvo conformado por 2199 agencias tour operadoras</p> <p>7. Muestra La presente investigación obtuvo como muestra a 201 colaboradores</p> <p>8. Técnica de recolección de datos Las técnicas utilizadas en la presente investigación es la encuesta</p> <p>9. Instrumento de recolección de datos El instrumento de recolección de información es el cuestionario</p> <p>10. Técnicas de análisis e interpretación de la información El presente trabajo será validado mediante el método deductivo, analítico, explicativo, sintético, procesamiento manual, procesamiento electrónico.</p>

agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022?	las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022	-Se determina que la evaluación y el control estratégico tienen una correlación positiva con el compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia de Cusco durante el periodo 2019-2022.	
---	--	--	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Nombre de variables	Definición conceptual	Definición operacional	Nombre de dimensiones	Nombre de indicadores	Escala
Gestión estratégica	Según uno de los mayores pensadores del mundo en gestión, Michael Porter, también considerado el padre de la estrategia empresarial moderna, la gerencia estratégica es “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. En palabras de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización”	La gestión estratégica es un proceso que abarca análisis, formulación, implementación y evaluación. Comienza con la comprensión del entorno interno y externo, seguido de la creación de estrategias a largo plazo. La implementación efectiva asigna recursos y ejecuta cambios, mientras que la evaluación continua garantiza la adaptación y el progreso hacia los objetivos.	Análisis Estratégico Formulación de Estrategias Implementación de Estrategias Evaluación y Control Estratégico	Fortalezas Oportunidades Amenazas Debilidades Tendencias del mercado Recursos Selección de estrategias Asignación de recursos Estructura organizativa KPI Desempeño	Escala de ordinal Escala de ordinal (Likert)

<p>Compromiso organizacional</p>	<p>Para Alcañiz (2018) El compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.</p>	<p>Se define como compromiso organizacional al estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización.</p>	<p>Aptitudes individuales</p> <p>Aptitudes grupales</p> <p>Interacción persona – organización</p>	<p>Competencias Actitudes Valores</p> <p>Colaboración Comportamiento grupal</p> <p>Identificación Cultura organizacional Clima laboral</p>	
---	---	---	---	--	--

Anexo 3: Evidencia fotográfica

Realizando la encuesta al personal gerencial de la agencia tour operadora



Realizando la encuesta al personal gerencial de la agencia tour operadora

Anexo 4: Instrumento

**CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Es muy grato presentarme ante usted, el suscrito Br. **Elizabeth Atapaucar Misme**, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La presente encuesta constituye parte de una investigación de título: “Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del cusco, periodo 2019 - 2022.”, el cual tiene fines únicamente académicos manteniendo completa absoluta discreción.

Agradezco su colaboración por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta:

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa correspondiente.

Variable 1 Planeamiento estratégico

Variable 2 Compromiso organizacional

Escala auto valorativa

Muy Bueno (MB) = 5

Bueno (B) = 4

Regular (R) = 3

Malo (M) = 2

Muy malo (MM) = 1

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
V1. Gestión estratégica	MM	M	R	B	MB
Dimensión 1: Análisis Estratégico					
¿ Como califica la Gestión estratégica de su agencia de viajes y turismo?					
¿Como califica la satisfacción del turista en los servicios prestados por su agencia de viajes?					
¿Cómo califica la eficiencia de procesos de gestión en su agencia de viajes?					
¿ Como califica usted la política de rotación de personal en su agencia?					
Dimensión 2: Formulación de Estrategias					

¿ Como califica el cumplimiento de objetivos trazados en su agencia de viajes y turismo?					
¿ Como califica usted la cuota en el mercado turístico de Cusco de su agencia de viajes?					
¿ Como califica la eficiencia operativa de su agencia de viajes y turismo?					
Dimensión 3: Implementación de Estrategias					
¿Cómo califica el grado de cumplimiento de objetivos de su agencia de viajes y turismo?					
¿ Como califica el impacto de las ventas de su agencia en los resultados financieros?					
Dimensión 4: Control y evaluación estratégica					
¿ Como califica el nivel de ventas realizadas por su agencia de viajes y turismo?					
¿ Como califica la innovación aplicada en los procesos operativos de su agencia de viajes y turismo?					
V2. Compromiso organizacional	MM	M	R	B	MB
Dimensión 1: Aptitudes individuales					
¿ Como califica el compromiso organizacional de su agencia de viajes y turismo?					
¿ Como califica las competencias mostradas por su personal durante su desempeño en su agencia de viajes y turismo?					
¿ Como califica las actitudes laborales mostradas por su personal en el desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?					
¿ Como califica los valores mostrados por su personal en el desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?					
Dimensión 2: Aptitudes grupales					
¿ Como califica la colaboración de su personal en el desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?					

¿ Como califica el comportamiento grupal de su personal en el desempeño dentro de su agencia de viajes y turismo ?					
Dimensión 3: Interacción persona – organización					
¿ Como califica la identificación de su personal con su agencia de viajes y turismo ?					
¿ Como califica el clima institucional dentro de agencia de viajes y turismo ?					
¿ Como califica el uso posible de la Inteligencia artificial en los procesos operativos y de gestión de su agencia de viajes y turismo ?					

Muchas gracias

Anexo 5: Reglamento de Agencia de Viajes

Reglamento de agencias de viajes y turismo

Este reglamento tiene como objetivo establecer las normas administrativas para regular las agencias de viajes y turismo, su inscripción en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, y las funciones del órgano competente. A continuación, se presenta un resumen técnico y claro:

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1: Establece el propósito del reglamento, que es regular las agencias de viajes y turismo, su inscripción y las funciones del órgano competente.

Artículo 2: Define el ámbito de aplicación del reglamento, abarcando la Municipalidad Metropolitana de Lima, los gobiernos regionales y la persona titular de la agencia.

Artículo 3: Define términos clave y referencias, como agencia de viajes y turismo, canales digitales, clasificación, constancia, entre otros.

CAPÍTULO II: ÓRGANO COMPETENTE

Artículo 4: Establece que las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo son los órganos competentes, y detalla sus funciones.

Artículo 5: Enumera las funciones del órgano competente, como expedir constancias, mantener información actualizada, elaborar planes de fiscalización, entre otras.

CAPÍTULO III: CLASIFICACIÓN DE LA AGENCIA Y INSCRIPCIÓN

Artículo 6: Clasifica las agencias en minorista, mayorista y operador de turismo.

Artículo 7: Detalla actividades propias de cada tipo de agencia.

Artículo 8: Establece la obligación de tener RUC y licencia de funcionamiento.

Artículo 9: Requiere una Declaración Jurada para la inscripción en el Directorio Nacional.

Artículo 10: Describe el procedimiento para obtener la constancia.

Artículo 11: Obliga a actualizar información en caso de cambios.

Artículo 12: Detalla la información incluida en el Directorio Nacional.

Artículo 13: Establece la difusión del Directorio a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO IV: PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Artículo 14: La Contratación de Servicios

Los contratos entre agencias de viajes y turismo y turistas se rigen por las normas del Código Civil y otras aplicables según la regulación vigente.

Artículo 15: Comercialización y Promoción de Servicios Turísticos

La comercialización se realiza en establecimientos y canales digitales designados.

Se prohíbe la comercialización ambulatoria en espacios públicos.

Deben cumplir con disposiciones municipales y mostrar autorización y distintivo aprobado por el MINCETUR.

La denominación "Agencia de Viajes y Turismo" y el distintivo están reservados para aquellos inscritos en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

Artículo 16: Desarrollo de Funciones por la Agencia en el Exterior

Agencias en el extranjero deben cumplir con las leyes nacionales al prestar servicios en el país.

Artículo 17: Obligaciones de la Persona Titular

Cumplir con obligaciones de la Ley N° 29408 y su reglamento, normas de seguridad y salubridad.

Prevenir y denunciar explotación sexual infantil y otros ilícitos penales.

Suscribir el Código de Conducta contra la ESNNA.

Artículo 18: Obligación de Suscripción del Código de Conducta contra la ESNNA

La persona titular debe suscribir el Código mediante Declaración Jurada.

El órgano competente remite los documentos para su suscripción.

Artículo 19: Prestación de Servicios en Áreas Naturales Protegidas

Agencias que operan en áreas naturales protegidas deben cumplir requisitos adicionales.

Artículo 20: Suspensión o Culminación de Actividades

Notificación escrita al órgano competente en caso de suspensión o culminación de actividades.

La suspensión implica la suspensión en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

Artículo 21: Cumplimiento de Disposiciones sobre Intermediación y Operación de Otros Servicios Turísticos

Cualquier prestador que quiera funciones de agencia debe presentar solicitud y Declaración Jurada según el artículo 9.

CAPÍTULO V: CANALES DIGITALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

Artículo 22: Cumplimiento de Condiciones Mínimas

Agencias que ofrecen servicios a través de canales digitales deben cumplir con condiciones mínimas.

Información clara en lenguaje sencillo y transparente, accesible desde la página de inicio.

Personal de atención debe cumplir con requisitos específicos.

Artículo 23: Rol de las Asociaciones Representativas del Sector Turismo

Asociaciones pueden facilitar la formalización y colaborar con acciones de fiscalización y difusión.

Artículo 24: Implementación de Mecanismos de Protección de Clientes

Asociaciones promoverán mecanismos financieros para garantizar el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus asociados.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

Primera.- Aplicación supletoria

En todo lo no establecido en el presente reglamento, resulta aplicable el TUO de la Ley N° 27444, la Ley N° 29408 y su Reglamento, la Ley N° 28868 y su Reglamento, y el Código Civil.

Segunda.- Acciones de fiscalización

El órgano competente se encuentra facultado a realizar acciones de fiscalización con o sin previa notificación a la agencia de viajes y turismo, con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente reglamento. Dichas acciones se realizan conforme a las normas establecidas en el TUO de la Ley N° 27444.

Tercera.- Encargo de gestión de la actividad fiscalizadora

El órgano competente, conforme a lo previsto en el TUO de la Ley N° 27444, puede celebrar, por razones de eficacia y economía, convenios de encargos de gestión con los gobiernos locales para optimizar las acciones de supervisión del cumplimiento de las condiciones mínimas establecidas en el presente reglamento.

Cuarta.- Cumplimiento de disposiciones señaladas en la Ley N° 28529, Ley del guía de turismo, y su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2010-MINCETUR

Cuando las agencias de viajes y turismo brinden el servicio de guiado de turismo, deben cumplir con las disposiciones de la Ley N° 28529, Ley del Guía de Turismo, su reglamento y demás normas complementarias. En caso opere el servicio de canotaje turístico, turismo de aventura u otra actividad, debe cumplir con las disposiciones establecidas en los reglamentos de tales prestadores de servicios turísticos.

Quinta.- Cumplimiento de disposiciones sobre seguridad y accesibilidad para personas con discapacidad

La agencia de viajes y turismo debe cumplir con las disposiciones sobre seguridad y accesibilidad para personas con discapacidad contenidas en la Ley General de la Persona

con Discapacidad, Ley N° 29973, su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2014-MIMP, y en el Reglamento Nacional de Edificaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA.

Sexta.- Cumplimiento de disposiciones sobre protección al consumidor

La agencia de viajes y turismo debe cumplir con las disposiciones referidas al Libro de Reclamaciones y todas aquellas establecidas en el Código de Protección y Defensa del Consumidor. La verificación de su cumplimiento está a cargo del INDECOPI, o de la entidad que haga sus veces.

Sétima.- Cumplimiento de autorizaciones de los gobiernos locales

El otorgamiento de la constancia de inscripción en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados no exime a la persona titular de la agencia de viajes y turismo a solicitar las autorizaciones para la edificación y funcionamiento de su establecimiento, otorgadas por el gobierno local competente, según corresponda.

Octava.- Relaciones de coordinación

Respecto a la aplicación del presente reglamento, el MINCETUR dentro del ejercicio de su autonomía y competencias, mantiene relaciones de coordinación, cooperación y apoyo mutuo, en forma permanente y continua con los gobiernos regionales y locales.

Novena.- Mejora continua en la prestación de los servicios turísticos

El MINCETUR, el órgano competente y los gobiernos locales, en el marco de sus respectivas competencias, pueden establecer acciones que promuevan la mejora continua de la prestación de los servicios turísticos y su distinción en el mercado de la agencia de viajes y turismo inscrita en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

Décima.- Eliminación de Barreras Burocráticas

El MINCETUR, como ente rector en materia de turismo, está facultado a interponer acciones ante la Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas del INDECOPI, de conformidad con lo previsto en el Decreto Legislativo N° 1256, cuando tome conocimiento de la existencia de barreras burocráticas ilegales y/o carentes de razonabilidad que restrinjan u obstaculicen el acceso o la permanencia de las agencias de viajes y turismo en el mercado y/o que constituyan incumplimientos de las normas y/o principios que garantizan la simplificación administrativa.

Décimo Primera.- Infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor, represión de conductas anticompetitivas, competencia desleal y de publicidad

Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor, represión de conductas anticompetitivas y competencia desleal entre los agentes económicos, en el marco de la prestación de servicios de agencias de viajes y turismo, son atendidas y resueltas por el INDECOPI de acuerdo a su competencia.

Décimo Segunda.- Acciones en caso de incumplimiento

Cuando el órgano competente verifique el incumplimiento de normas de higiene; salubridad; seguridad; habitabilidad; seguridad y accesibilidad para discapacitados; protección al consumidor; autorizaciones de los gobiernos locales; explotación sexual de niños, niñas y adolescentes; trata de personas y tráfico ilícito de migrantes; y actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas; debe comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

Décimo Tercera.- Encuesta mensual

La agencia de viajes y turismo que opere en el país está obligada a presentar la encuesta mensual y encuesta económica anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

Décimo Cuarta.- Datos personales

El tratamiento de datos personales se somete a lo dispuesto en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, y a su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2013-JUS.

Décimo Quinta.- Obligación de comunicar las acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 30802

Los órganos competentes deben remitir a la Comisión de Comercio Exterior y Turismo del Congreso de la República, al Ministerio Público y al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dentro de los primeros quince (15) días del mes de enero de cada año, un informe sobre las acciones efectuadas en sus respectivas regiones en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 30802.

Décimo Sexta.- Efectos de cancelación de la autorización sectorial

La cancelación de la autorización sectorial debe ser comunicada a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, así como a la municipalidad correspondiente para que en un plazo de cuarenta y ocho (48) horas de recibida la comunicación proceda a la cancelación de la licencia de funcionamiento otorgada, conforme lo señalado en la Ley N° 30802.

Décimo Séptima.- Infracciones y sanciones aplicables

Mediante Decreto Supremo, refrendado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en un plazo de noventa (90) días posteriores a la entrada en vigencia del presente reglamento, se tipifica las infracciones en las que incurra la agencia de viajes y turismo

por el incumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente reglamento, y establece las sanciones aplicables.

Décimo octava.- Distintivo de las agencias de viajes y turismo inscritas en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados

Mediante Resolución Ministerial, expedida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en un plazo de noventa (90) días posteriores a la entrada en vigencia del presente reglamento, se aprueba el distintivo para la identificación de las agencias de viajes y turismo, según su clasificación, inscritas en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, el cual debe ser utilizado por las agencias de viajes y turismo en cualquier medio de publicidad de sus servicios, sean físicos o digitales.

Décimo Novena.- Acciones penales iniciadas por el órgano competente

El órgano competente está facultado para iniciar las acciones penales ante los órganos correspondientes cuando la agencia de viajes y turismo, durante la prestación de sus servicios, atente contra la vida, el cuerpo y la salud del turista.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

Primera.- Plazo de adecuación de la agencia de viajes y turismo que ofrezca y comercialice sus servicios a través de canales digitales, sea de manera exclusiva o no

La agencia de viajes y turismo que ofrezca y comercialice sus servicios a través de canales digitales, sea de manera exclusiva o no, y que se encuentre operando a la entrada en vigencia del presente reglamento, debe adecuarse a las disposiciones señaladas en el presente reglamento, dentro del plazo que vence el 31 de diciembre de 2021, para lo cual debe cumplir con presentar la Solicitud de inscripción en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados prevista en el numeral 9.2 del artículo 9 del presente reglamento.

Segunda.- Plazo de adecuación de la agencia de viajes y turismo que se encuentren operando

La agencia de viajes y turismo que se inscribió en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados conforme al D.S. N° 026-2004-MINCETUR, pero que no cumplió con el plazo de adecuación señalado en la Primera Disposición Complementaria Transitoria del D.S. N° 004-2016-MINCETUR, debe adecuarse a las disposiciones del presente reglamento dentro del plazo que vence el 31 de diciembre de 2021, para lo cual debe cumplir con presentar la Solicitud de inscripción en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados prevista en el numeral 9.1 del artículo 9 del presente reglamento; en caso contrario el órgano competente procede a dejar sin efecto su inscripción en el citado Directorio.

Tercera.- Aplicación normativa del Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR

La agencia de viajes y turismo que se encuentre en funcionamiento a la fecha de promulgación del presente reglamento y cumplió con inscribirse en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados conforme a lo señalado en el artículo 9 del D.S. N° 004-2016-MINCETUR, puede seguir prestando sus servicios, siempre que cumpla las condiciones mínimas que fueron sustentadas en la referida inscripción.

Cuarta.- Órgano competente en Lima Metropolitana

Las funciones establecidas en el artículo 5 del presente reglamento son ejercidas por la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico o la que haga sus veces en el MINCETUR, en Lima Metropolitana, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima cumpla con los requisitos y procedimientos para la transferencia de funciones en materia de turismo, de conformidad con las normas sobre descentralización vigentes.

Quinta.- Plazo para la suscripción del Código de Conducta contra la Explotación Sexual de Niñas, Niños y Adolescentes en el ámbito del turismo para prestadores de servicios turísticos

La agencia de viajes y turismo que se encuentre operando a la entrada en vigencia del presente reglamento deben suscribir el Código de Conducta contra la Explotación Sexual de Niñas, Niños y Adolescentes (ESNNA) en el ámbito del turismo para prestadores de servicios turísticos, referido en la Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30802, hasta el 31 de diciembre de 2019, mediante la Declaración Jurada de Suscripción Obligatoria aprobada por el MINCETUR.

Sexta.- Procedimientos administrativos sancionadores iniciados

Los procedimientos administrativos sancionadores iniciados antes de la entrada en vigencia del presente reglamento, deben realizarse de acuerdo a las disposiciones establecidas en el artículo 15 del Decreto Supremo N° 007-2007-M

Anexo 6: Validación de instrumento



Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour
operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo **Cintha Kukuli Cáceres Rivas** con DNI N° 42636193 Magister en
Administración con mención en gestión del Turismo.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación
el instrumento de recolección de datos: **CUESTIONARIO CERRADO**, elaborado por la
bachiller Elizabeth Atapaucar Misme para su aplicación en la población (muestra)
seleccionada en la investigación: "Gestión estratégica y compromiso organizacional en
las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022.",
que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento
tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 27 de diciembre del 2023

Mg. Cintha Kukuli Cáceres Rivas



Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour
operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo **Alberth Noa Tapara** con DNI N° 43882148 Magister en Economía
Mención Proyectos de Inversión.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: CUESTIONARIO CERRADO, elaborado por la bachiller Elizabeth Atapaucar Misme para su aplicación en la población (muestra) seleccionada en la investigación: "Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022.", que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 29 de diciembre del 2023


Mg. Alberth Noa Tapara
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
CLAD 10465
Mg. Alberth Noa Tapara



Gestión estratégica y compromiso organizacional en las agencias de viajes tour
operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo **Israel Mendoza Mejía** con DNI N° 43806402 Magister en Administración
con mención en gestión del Turismo.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación
el instrumento de recolección de datos: CUESTIONARIO CERRADO, elaborado por la
bachiller Elizabeth Atapaucar Misme para su aplicación en la población (muestra)
seleccionada en la investigación: "Gestión estratégica y compromiso organizacional en
las agencias de viajes tour operadoras de la provincia del Cusco, periodo 2019 - 2022.",
que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento
tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 27 de diciembre del 2023

Mg. Israel Mendoza Mejía

Anexo 7: Registro Sunedu de validadores

REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

<p>NOA TAPARA, ALBERTH DNI 43882148</p>	<p>BACHILLER EN ADMINISTRACION</p> <p>Fecha de diploma: 17/08/2011 Modalidad de estudios: -</p> <p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU</p>
<p>NOA TAPARA, ALBERTH DNI 43882148</p>	<p>MAESTRO EN ECONOMÍA MENCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN</p> <p>Fecha de diploma: 14/09/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 03/06/2013 Fecha egreso: 07/08/2015</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU</p>

REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

<p>CACERES RIVAS, CINTHYA KUKULI DNI 42636193</p>	<p>Fecha de diploma: 10/11/2009 Modalidad de estudios: -</p> <p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU</p>
<p>CACERES RIVAS, CINTHYA KUKULI DNI 42636193</p>	<p>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DEL TURISMO</p> <p>Fecha de diploma: 12/09/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 28/09/2011 Fecha egreso: 17/11/2013</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU</p>

**REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

<p>MENDOZA MEJIA, ISRAEL JACOB DNI 43906402</p>	<p>LICENCIADO EN TURISMO ESPECIALIDAD DE AGENCIAS DE TURISMO Y VIAJES, Y CONDUCCION DE GRUPOS</p> <p>Fecha de diploma: 01/08/2014 Modalidad de estudios: -</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i></p>
<p>MENDOZA MEJIA, ISRAEL JACOB DNI 43906402</p>	<p>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DEL TURISMO</p> <p>Fecha de diploma: 25/03/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 10/07/2016 Fecha egreso: 29/10/2017</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i></p>