



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Factores competitivos según el modelo de Porter que viene afectando
los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño
Tours S.R.L.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Torres Caamaño, Diego Mario (ORCID: 0000-0001-6925-6694)

ASESOR:

Ms. Casusol Morales, David Omar Fernando (ORCID: 0000-0002-7580-6573)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

MODELOS Y HERRAMIENTAS GERENCIALES

CHIMBOTE – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, mi madre y abuelos que hicieron posible el camino a la realización de las siguientes líneas, permitiéndome alcanzar un nuevo grado profesional.

A mis amigos, compañeros y colegas quienes me han acompañado, volviéndose parte viva del acopio intelectual de esta investigación necesarios para el éxito del presente.

Diego Torres

Agradecimiento

A mi casa de estudios, la Universidad César Vallejo filial Chimbote por permitirme desarrollar y exponer mi investigación en su distinguida casa de estudios.

A mis asesores y todas las personificaciones con y sin rostro que hacen posible cada uno de los pasos necesarios, sistemas, revisiones y recursos que hacen posible la investigación, redacción y validación de estas líneas.

Una especial mención al valioso tiempo de las personas que han tomaron parte de su vida para invertirlo en mi persona y sus valiosas recomendaciones, sugerencias e ideas.

El autor

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
II. MARCO TEÓRICO	12
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y diseño de investigación	23
3.2. Variables y operacionalización:	24
3.3. Población, muestra y muestreo	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	47

Índice de gráficos y figuras

Figura 1	Factores que afectan la rentabilidad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.	27
Figura 2	Condiciones de los factores que afectan la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.	28
Figura 3	Factores que afectan de mayor manera la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.	29
Figura 4	Relación entre las condiciones de los factores y la rentabilidad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.	30

Resumen

El trabajo de investigación en las siguientes líneas tuvo como objetivo identificar la medida en la que la competitividad afecta a la rentabilidad de la micro empresa Caamaño Tours S.R.L. entre los años 2016 al 2019.

Para ello, fue necesario un estudio descriptivo causal no experimental, el cual se recolectó información de momentos en el tiempo utilizándose como técnicas (1) entrevista y (2) análisis documental, secundando como instrumentos (1) guía de entrevista y (2) ficha de registro de datos, siendo a la fecha la empresa cuenta con un único trabajador para la entrevista y se analizaron los ingresos brutos de la empresa entre los años 2016 a 2019 confrontando su curva de ingresos a comparación del estudio de Euromonitor 2021.

Como objetivos se persiguieron la búsqueda de los factores según el modelo de Porter que vienen afectando la rentabilidad y tres específicos: describir si las condiciones de los factores afectan la competitividad, identificar los factores competitivos que afectan de mayor manera la competitividad y describir si las condiciones de los factores afectan la rentabilidad.

Los resultados demostraron una contradicción entre el crecimiento de los ingresos en el mercado con la disminución de los ingresos de la empresa Caamaño Tours S.R.L.

Palabras clave: Diamante de Porter, competitividad, rentabilidad, microempresa, OTA.

Abstract

The research in the following lines aimed to identify the extent to which competitiveness affects the profitability of the micro-company Caamano Tours S.R.L. between the years 2016 to 2019.

A non-experimental causal descriptive study was necessary, which collected information from moments in time using as techniques (1) interview and (2) documentary analysis, supporting as instruments (1) interview guide and (2) file of data registration, being to date the company has a single worker for the interview and the gross income of the company between the years 2016 to 2019 was analyzed, comparing its income curve compared to the Euromonitor 2021 study.

As objectives, the search for the factors according to the Porter model that have been affecting profitability and three specific ones were pursued: describe if the conditions of the factors affect competitiveness, identify the competitive factors that see competitiveness in a better way and describe if the conditions factors related to profitability.

The results demonstrated a contradiction between the growth of the income in the market with the decrease of the income of the micro company Caamaño Tours S.R.L.

Keywords: Porter's diamond, competitiveness, profitability, microenterprise, OTA.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio parte de una micro empresa familiar constituida originalmente en el año 1984 con la razón social Chimbote Tours E.I.R.L., es la primera agencia de viajes y tours en funcionamiento en la ciudad de Chimbote, proveían servicios como venta de pasajes aéreos, marítimos, alquiler de vehículos automotor, tours turísticos, entre otros, la misma contaba con servicios digitales de vanguardia en todos sus ordenadores para todos sus agentes de venta, además de capacitación del potente software Semi Automated Business-Related Enterprise (SABRE) que brindaba soluciones integrales a los proveedores como rutas de viaje, horarios, destinos, precios, reservas, hoteles, aerolíneas, tiempos, etc., en tiempo real.

Con la revolución de la Web 2.0 y el aparecer de las agencias en línea se dio un cambio radical en la mecánica de negocio de las agencias de viaje, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se crearon herramientas como ordenadores, móviles, navegación GPS, internet, desplazando a las agencias físicas, más el estudio resalta que el precio es ahora protagonista en la mayoría de los casos en la condición más valorada a la hora de elegir un viaje sin importar si la agencia es tradicional o en línea, mientras que atributos como trato personal o calidad de servicios han quedado en un segundo plano (Rodríguez, et al., 2015).

El estudio de Vázquez-Casielles et al., (2009) considera minoristas a empresas como Grupo Globalia, Marsans, Barcelo o El Corte Inglés como afectados en un primer momento por las agencias de viajes virtuales de mayoristas como eDreams, Rumbo, HOSTELTUR o Atrapalo, aunque a comparación de agencias conformadas por micro empresas no hay punto de referencia entre sus dimensiones, radio de operaciones, alcance, trabajadores, recursos, etc.

De las 480 encuestas válidas se determinó la fiabilidad de las reservas y confirmaciones de los servicios, privacidad y seguridad como la más importante fortaleza competitiva.

Según Rodríguez, et al., (2015) entre sus conclusiones determina que para el usuario el criterio más importante al momento de elegir es la relación calidad-precio y en último lugar la publicidad, demostrándose la principal importancia del costo para el consumidor al momento de elegir, aunque esta reduzca su

importancia en la población de mayor poder adquisitivo quienes califican el servicio, la calidad funcional, comunicación e imagen de la agencia en una mejor posición en relación a su contraparte con menores ingresos, sin aún superar el calidad-precio.

El estudio de Rodríguez y Fraiz (2010) detectó un lamentable problema que existe en la industria de turismo español, no existe una visión preventiva en esta, por lo que son necesarias las crisis para que se den proyectos de excelencia y dinamización como planes de limpieza programados, ayudas a empresas turísticas afectadas por la modernización, improvisación en la calidad de servicio, convenios y acuerdos entre profesionales de rubros conexos, etc. Todo ello impulsado por el estado de emergencia que facilitó en su momento el desarrollo de políticas de recuperación de destino para ser nuevamente consideradas competitivas y sostenibles en comparación de las medidas previas al impacto

La crisis dio paso a la creación de dos grupos de acción, primero, con una naturaleza puramente privada a Tourism Industry Emergencies Response, conformado por los cuerpos más antiguos del sector turístico los cuales comparten y difunden información para crear estrategias para futuras crisis y segundo, Tourism Alliance, con una naturaleza mixta entre entes privados y públicos, con el fin de asegurar que los temas turísticos se aborden con la importancia de alto nivel y sean analizados con periodicidad con las respectivas reuniones para discutir las posibilidades y respuestas.

Los estudios previos tienen una constante entre todas, el valor de la relación calidad-precio y la existencia de tiempo en tiempo de crisis en el rubro y quienes lo conforman, algunos Estados han tomado una posición activa al respecto creando normativa para brindar facilidades y proteger a quienes lo conforman, en otros escenarios, la posición al respecto es más pasiva como Calderón & Ulco (2019) explica como trece agencias de viaje reconocen a las aerolíneas como competidores directos al vender paquetes turísticos utilizando como medios sus plataformas digitales, su posición ha mostrado una dualidad para los agentes minoristas al ser los mismos clientes de las aerolíneas y competencia a la vez. Esta posición está respaldada por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR) considerándolo una estrategia que atenta el buen desempeño de las agencias, posición respaldada y documentada por Asociación

Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT) en sus cartas formales contra esta práctica.

Habiéndose explicado la realidad del problema que vive el sector turismo y la importancia si el comportamiento que se vive es competitivo u en caso contrario se está canibalizando el mercado entre sus participantes, se plantea como problema: ¿Cuáles son los factores competitivos según el modelo de Porter que vienen afectando los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L.?

Con ello se justifica de forma Teórica, ya que esta investigación busca generar nuevos conocimientos respecto a un comportamiento canibal poco abordado entre los diferentes competidores, grandes a pequeños, que poblan el mercado turístico nacional e internacional y que esta pueda ser utilizada para sustentarse en una mejor normativa que protega los diferentes niveles de mercado, promoviendo una mayor cooperación entre los actores, para ellos se requiere un rol activo como se ha mencionado de parte de instituciones como CANATUR y APAVIT en sus cartas que abordan el problema.

A efectos Prácticos, el rubro turismo representa para Perú un ingreso de 5.086 millones de dólares solo en el año 2018 con una tasa de crecimiento anual de 11,93% siendo la referencia temporal del estudio entre los años 1990-2018 (Delgado, 2019), por ello es extremadamente importante proteger e impulsar los actores nacionales en el rubro, al mismo tiempo reconocer la existencia de competidores extranjeros con mayores recursos y una red de contactos más extensa, además, los agentes de viaje minoristas nacionales si bien están repartidos en un territorio y pueden acceder una mayor variedad de consumidores de forma local, no cuentan con los capitales y recursos para atender de forma masiva como lo harían sus competidores más grandes. (Euromonitor, 2021)

Por consiguiente, se propuso para esta investigación como objetivo general: Determinar los factores según el modelo de Porter que vienen afectando la rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L. Y como objetivos específicos: (i) Describir si las condiciones de los factores afectan la competitividad de la micro empresa de viajes Caamaño Tours S.R.L., (ii) Identificar los factores competitivos de Porter que afectan de mayor manera la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L. y (iii) Describir si las

condiciones de los factores afectan la rentabilidad de la micro empresa de viajes Caamaño Tours S.R.L.

Para esto se propone las hipótesis (1) positiva: Los factores competitivos según el diamante de Porter SI afectan los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L. o (2) negativa: Los factores competitivos según el diamante de Porter NO afectan los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L.

II. MARCO TEÓRICO

Partimos de antecedentes internacionales de los cuales citamos los siguientes:

Sharma & Chaudhary (2020), demuestra que las tecnologías de la información ayudan a tener una mejor comunicación con el cliente, para esto utiliza una muestra de veinticinco agencias de viaje de las cuales el 100% utilizan una página web y correo electrónico, 84% una cuenta de Facebook y en tercer lugar el 65% utiliza WhatsApp, además de Instagram, Twitter, LinkedIn, SMS, youtube y blogs.

El estudio explica una dualidad entre la ganancia y el riesgo de estos recursos, en un primer momento el marketing digital es considerado un método efectivo, gracias a sus bajos costos y su alta eficiencia las agencias de viaje adoptan estas plataformas para poder sobrevivir y ganar más; sin embargo, no supone un seguro al éxito, dado a la falta de confianza debido a las actividades fraudulentas que prevalecen en la cultura digital, el consumidor no confía en las personas que contactan por el temor a análisis, clientes, recomendaciones u otros falsos que no se pueden verificar ni filtrar en línea.

La diferenciación del servicio para desmarcarse no es una solución a largo plazo debido que los paquetes y servicios ofrecidos por los jugadores pequeños rápidamente son diseminados por internet hacia los otros competidores mientras que los fuertes descuentos es algo que solo pueden mantenerlo los jugadores grandes.

La investigación de Mera (2020) adjunta un catastro de 36 agencias de viaje minoristas, con una cantidad de 157 clientes encuestados de los cuales el 21% jamás utilizan una agencia de viajes para gestionar sus viajes y el 25% gestionan menos de la mitad de sus viajes en una agencia de viajes y solo el 19% de los clientes consideran el precio prioridad al optar la agencia, siguiendo la atención al cliente (17%) y en tercer lugar los regalos promocionales (16%).

Es importante que la segunda razón más resaltante para los clientes de agencias minoristas es la adquisición de paquetes turísticos con todo incluido (26%), la primera razón por la que los consumidores se acercan es para la adquisición de solo vuelos (28%).

Las agencias minoristas se apoyan en la confianza que sus compradores tienen en ellas, al utilizar métodos tradicionales y tener un trato personalizado con sus clientes, el 77% de los consumidores se sienten confiados a comprar en estas agencias para volver a comprar en ellas al tener una sensación de satisfacción con el servicio adquirido

El estudio indica que el 52% de los encuestados realizaron su último viaje por razones de ocio y/o turismo siguiendo con un 15% por negocios y/o profesional.

Félix y García (2020), en el año 2019 hubo un crecimiento del 4% para la actividad turística mundial, 6% en el año 2018 y 7% del año 2017. La relación entre una pandemia y los destinos turísticos de alto riesgo declarados por la OMS genera una ralentización debido a la imagen de inseguridad por el COVID-19 provocando restricciones de entrada y salida, situación que el 25 de febrero de 2020 el primer caso en Latinoamérica es registrado dentro del territorio de Brasil, siendo esta la primera alerta de muchas que se extendieron dentro del territorio latinoamericano.

Existen precedentes que comparten peculiaridades en la naturaleza de un virus más no en la magnitud, siendo el caso de la contingencia de la gripe porcina (H1N1) en el año 2009, que golpeó uno de los destinos turísticos más fuertes de América Latina, México, con efectos como la cancelación de decenas de vuelos; la Enfermedad por el Virus del Ébola (EVD) en dos ocasiones siendo la primera en los años setenta repitiéndose a finales del 2013 a octubre del 2014 con en seis países repartidos entre los continentes americano, europeo y africano, con especial incidencia en este último según un estudio de *Africa Research Bulletin* en el año 2014, al perderse la seguridad en el continente africano se cancelaron resaltantes rutas de tránsito aéreo a importantes capitales causando una fuerte conmoción en el ritmo turístico del continente, existe un fenómeno distintivo para África respecto a la dificultad para diferenciar sus culturas y etnias causando que se afecte todo el turismo del continente y no solo los países que sufrieron los brotes del virus; finalmente, el Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS) provocó que las provincias del sur de China, como Guangzhou y Hong Kong fuesen declaradas destinos turísticos de alto riesgo, creando una imagen de

inseguridad que se expandió a nivel global con las consecuencias de restringir los flujos turísticos a los destinos mencionados.

Todas estas pandemias guardan una relación en común en el flujo turístico mundial, una de las razones principales como fuente de contagio está vinculado al tráfico internacional de pasajeros, por lo tanto, es razonable la restricción de los Estados bajo el mecanismo del cierre de fronteras vía marítima, aérea y/o terrestre; a esto, ha de agregarse el temor de los potenciales viajeros provoca una paralización de la actividad turística mundial.

Rodríguez & Fraiz (2010), señala los principios del desarrollo sostenible del turismo y su importancia en tiempos de crisis en tres pilares, (1) primero una educación de los stakeholders del turismo, (2) segundo la investigación en las fases del desarrollo turístico para observar los impactos que pueden recibir las localidades y cómo los stakeholders pueden responder y aprovechar estos escenarios y por último, (3) tercero, todas las agencias, organizaciones y relacionados con el rubro turístico han de cooperar en conjunto para evitar potenciales amenazas y crear respuestas que aumenten los beneficios a través de una mejor gestión, todo esto compartido entre los jugadores.

El impacto de COVID-19 en el flujo de turistas es medible en el informe de la empresa de estudio de mercados Euromonitor (2021), en el año 2019 hubo un flujo de ingreso por 2,311 vuelos que ingresaron vía aérea, número que se desplomó en el año 2020 con solo 488 y una tímida recuperación hasta los 1,040 vuelos en el año 2021 hasta el mes de setiembre. Es importante mencionar, del estudio hace mención que los viajes de ocio se limitan en el año 2020 a 873 más no hace diferenciación en las rutas de tierra, aire o mar; más aún cuando en el año 2019 los viajes recibidos por ocio se elevaron a 4,257 y la recuperación hasta setiembre de 2021 solo es de 1,834.

Traduciendo esta información a un flujo de capitales en el año 2019 solamente en viajes de ocio se ingresó 17,080.6 millones de soles, para el año 2020 está cifra se redujo a solo 3,719 millones; a la fecha de setiembre del año en curso solo ha ingresado 7,983.8 millones. No se espera una recuperación a números prepandemia hasta el año 2024 con una proyección de 17,214.4 millones.

Respecto al flujo de vuelos nacionales, en el año 2019 se realizaron de forma local 48,575 vuelos dentro del territorio nacional, cayendo a los 14,392 en el año 2020 y en un proceso de recuperación con 19,610 hasta septiembre del 2021. Es necesario especificar que, de los vuelos de ocio, son 5,027 en el año 2019 y 1,325 en el año 2020; mejorando hasta unos 1,798 para el mes de septiembre del 2021.

Por otro lado, la salida al extranjero por vuelos de ocio en el año 2019 fue de 1,356 con una notable disminución en el 2020 hasta los 338 con una tímida mejoría en el 2021 hasta los 569.

Esto, traducido a capitales en el año 2019 hubo un flujo de 9,105.9 millones de soles el cual se redujo a 2,365.9 en el año 2020 con una recuperación hasta los 3,844.6 hasta septiembre de 2021. No se espera una recuperación a los números prepandemia hasta el año 2023, con una proyección de 9,263.6 millones de soles.

Respecto a los antecedentes nacionales nos dirigimos al siguiente:

Bernal (2018) cita al estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) para dar fe que el 99% de las empresas que existen en el Perú son consideradas pequeñas y medianas. A su vez, cita a Microsoft (2014) en un estudio conjunto con IPSOS en el que determinan que más pymes que hacen usos intensivos de la tecnología crecieron 18% entre los años 2011-2013 a comparación del 10% de crecimiento de las empresas que hacen menor uso o ninguno de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Calderón & Ulco (2019), observa que las agencias de viaje no aprovechan las herramientas digitales para tener un mayor alcance de las exportaciones de paquetes turísticos en el año 2018, como también el paradigma del intermediario ha cambiado, las aerolíneas han cambiado su rol ya no siendo proveedores, si no, competidores; hay que agregar la fuerte presencia de las Agencias de Viaje Online (OTAs) han influido al estancamiento del rubro turístico en el territorio de Lima Metropolitana.

Los autores corroboran el impacto económico que los agentes de viajes minoristas declaran tener en las entrevistas tienen otros problemas agregados como la disminución en las comisiones pagadas por las aerolíneas, situación que crea una tensión entre agencias y proveedores. El estudio resuelve este punto en

dos extremos, si bien es cierto que las aerolíneas en calidad de proveedor de tours afectan a los minoristas, también han creado un estado de competencia que es bueno para el mercado, el mismo que el Estado no puede intervenir siempre que cumplan el Reglamento de agencias de viajes y turismo.

Respecto a las OTAs, si bien el uso de las tecnologías generan que se impulsen las ventas online es cierto también que existe un estado de desconfianza al no tener un rostro estas empresas, las agencias físicas gracias al contacto con el personal mantiene uno de los elementos más críticos, una fortaleza que brinda confianza al consumidor; lamentablemente, CANATUR denota que las OTAs afectan negativamente al mercado considerando las agencias informales al no estar reguladas y por lo tanto no pagar tributos al Estado, al no tener dicho pasivo sus beneficios aumentan y sus ventajas en el mercado, entre estas figuran AirBnB o Booking.

Por último, si bien MINCETUR brinda el beneficio de recuperar el 18% del IGV gracias a la ley N° 30641, cinco de los doce entrevistados no tenían conocimiento de la existencia y/o contenido de esta, quienes tenían la información demostraron que para acceder al beneficio es necesario demostrar a SUNAT una copia del pasaporte del cliente y demostrar que este no ha estado más de noventa días dentro del territorio nacional, en otras palabras copia antes de ingresar al país y al retirarse del país, lo que lo vuelve un trámite engorroso y difícil de probar. MINCETUR tiene conocimiento de la problemática en su declaración brindada en el año 2020, más descartan su responsabilidad en la problemática dirigiendo que SUNAT es la institución responsable de establecer las “(...) reglas de juego para poder aplicar esta exoneración”.

Rozo & Garavito (2020) definen el turismo en las palabras de Bosh & Merli (2014) bajo una óptica capitalista como una forma de industria que se apropia de lugares estratégicos para su desarrollo, agotando o deteriorando bajo la explotación intensiva de los recursos.

Fayos-Solá (2004) propone una visión más proteccionista al turismo como una actividad económica y social importante pero con sombras como su competitividad y sostenibilidad, dando realce al cuidado de sus actores. De naturaleza resistente debido a que sus subsistemas que le permiten subsistir son repetitivos y variados, como salubridad, seguridad, placer/beneficio, etc.

Schenkel & Almeida (2015) dan una visión científica al turismo y la importancia de la ciencia política como parte que incentivó los primeros estudios como tales en 1970, el autor cita a Scott (2011) para explicar la necesidad de la ciencia política para entender el turismo como una fuente de creación de empleos directos e indirectos, contribución a la economía y balanza de pagos, constitución de imágenes nacionales, crecimiento de bienestar social a su vez el impacto en su medio ambiente y cultura.

Se entiende como agencia de viaje tradicional como el canal de distribución cambiante entre los consumidores y proveedores turísticos, medio que a la fecha se encuentra en gran cambio debido a la presencia de la distribución en línea, las tecnologías de la información y comunicación, además del abandono de la intermediación de los proveedores. (Cortés & Vargas, 2017)

Una microempresa, según Álvarez (2017), es una pequeña unidad de producción que se caracteriza por sus relaciones sociales tradicionales, poca o nula división técnica del trabajo, informalidad en su organización y funcionamiento empresarial y estructura artesanal o con un bajo nivel de industrialización y tecnológico además de capital, producción y rentabilidad reducida.

Tinoco et al. (2016) en un estudio peruano, explica a las MYPEs como empresas de baja competitividad y baja producción que poseen problemas de información para exportar, operaciones, gerenciales, informales, financieros, tecnológicos, etc.

Tello (2014) define a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como valiosos actores que influyen en el desarrollo productivo de América Latina por su contribución del crecimiento del empleo y su participación en la creación de nuevas empresas. La importancia de la MYPE parte en primer lugar, como una de las principales fuentes de empleo y en segundo lugar, tiene el potencial para ser un pilar de apoyo a las grandes empresas solventando los problemas de cuello de botella en la producción.

Gaytán (2020) define la rentabilidad como: “una parte importante de la Planificación Estratégica y del Plan de Negocios”. Contiene todas las decisiones de inversión y financiamiento para obtener el máximo beneficio que se observa en la utilidad y rentabilidad.

Puente & Andrade (2016) cita a Muñoz y Camargo (2015) definiendo la rentabilidad como el objetivo final de la teoría financiera económica para obtener la maximización del bienestar.

Daza (2015) propone otra definición de Luzcano y Castello (2004), en la cual se considera desde una visión genérica, el potencial de una empresa para crear excedentes a través de sus inversiones, ergo, es el producto que proviene de la parte final de la actividad económica la cual genera un excedente.

Para Cristina Estevão et al., (2018) el diamante de Porter se propone para el uso específico de compañías con las condiciones para prevalecer en el mercado, que poseen la capacidad de adoptar las estrategias correctas basadas en un contexto beneficioso para el progreso, esto relacionado a las ventajas competitivas de un país.

Lombana et al., (2009) propone dos grandes definiciones para la competitividad:

La primera, según World Competitiveness Center (WCC) del Institute for Management and Development, propone la competitividad de las naciones como el análisis de hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga y cree más valor para sus empresas, ergo, la población.

La segunda, según el World Economic Forum (WEF) derivada de la definición de Porter, considera al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país se establece por el grado de sostenibilidad de su prosperidad por su economía.

Guillermo (2019) cita a Abensur (2009) que los factores económicos están ligados a la pobreza de grandes sectores de la población; entre estos la desnutrición, enfermedades, falta de empleo, desorganización familiar, etc. Toman un rol importante en la problemática que se ramifica en dificultades de financiamiento, crédito, económicas, falta de trabajo, salida del lugar de trabajo, dificultad educativa con los docentes o compañeros estudiantes, falta de financiamiento en universidades, programas de becas o la existencia de una alta limitación por el capital que manejan estos programas.

Guillermo, (2019) menciona a Uno (1992) que los factores económicos están compuestos por aquellas variables que participan del bienestar económico de los individuos, estas intervienen en el nivel de tranquilidad económica.

Iturrizaga (2021) cita a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019), la cual sostiene que la igualdad y sostenibilidad, junto con el compromiso de la disminución de desigualdades es necesario para el desarrollo de los individuos. El compromiso a portar bienes colectivos, acceso a las conectividades, ambientes sanos, conocimiento, integridad pública, seguridad y derechos tiene relación entre que se mantengas sus culturas, costumbres e identidades y esto provea riqueza a la misma sociedad.

Con respecto a la variable competitividad Iturrizaga, (2021) menciona a Darias, et al. (2016) sobre el crecimiento del turismo depende de la comunión entre los miembros que conforman la comunidad.

El desarrollo y sostenibilidad de esta necesita una participación continua de sus miembros creandose un caudal cognoscitivo, para ello se necesita capacitar, tecnologías e innovación estos reforzarian los conocimientos de sus miembros y les empoderarian para tomar mejores decisiones.

Otero & Taddei (2017) cita a Camisón (2014) explicando la rivalidad por mercados y recursos a fin de obtener mayores cuotas del primero, considerando a la competitividad como la supervivencia y éxito de una empresa, a la vez el concepto no tiene límites precisos y requiere de otros para limitarse, como nación, sectores, firma, etc), siendo esta la interacción entre agentes por satisfacer una necesidad dirigida por el mercado y la búsqueda por satisfacerla una aproximación de su definición. (Morales et al., 2007)

Para Comparato (2019) brinda luces sobre la epistemología del turismo y la convivencia de intereses entre sus participantes y la profundización del conocimiento técnico-instrumental y su incidencia en la actividad económica. El autor cita Benckendorff (2013), Ren et al. (2009) y John Tribe (2005a) a fin de explicar que el turismo es un campo investigativo fragmentado, eléctico, heterogéneo y fuertemente dividido, que aunque es diverso es poco teorizado, esto en vez de dar a su participantes gran libertad estan limitados. El bagaje de conocimientos se vio beneficiado de un crecimiento considerable de forma reciente hace no más de 30 años, considerandose que el gran interés en el

turismo como actividad para reactivar la economía y el interés en los destinos como turismo nació posterior a los eventos de la segunda guerra mundial para los países europeos afectados.

Tite et al., (2020) reafirma la importancia de la Organización Mundial del Turismo a implementar, fomentar y promover la accesibilidad del turismo a nuevos públicos con necesidades especiales siendo que esta rama es incluso más reciente partiendo desde el inicio de la década de los ochenta.

Loureiro (2018) explica que estas nuevas barreras están vinculadas a la necesidad de una nueva revolución digital y las oportunidades para la industria del turismo y que es solo el punto de partida para los retos del turismo y los sobrevivientes de un ultracompetitivo mercado en el cual la innovación será clave a pesar de los choques que habrán con el turismo en zonas de conflicto y peligro medio ambiental, hace incipiente en la importancia de la ética de la industria como factor de medición para su éxito.

Según Rather (2020) en su apartado de discusión e implicaciones explica un sencillo diagrama que resume el conducto de procesos para identificar los procesos cognitivos, afectivos y conductuales en el cual el cliente de turismo nuevo y experimentado eligen al momento de adquirir un producto; resaltando que los clientes experimentados tienden a la fidelidad hacia un proveedor de servicios.

Con esta información recomienda la investigación y desarrollo de programas de marketing experimental con diferentes atractivos a fin de atraer y potenciar la experiencia de cliente, identificando las intenciones de los turistas.

Se refuerza para Cuomo et al., (2021) la necesidad de recurrir a la “big data” para comprender y evaluar las experiencias de los usuarios a través de redes como por ejemplo Tripadvisor para tener indicadores de medición más precisos, aunque el caso solo sea ejemplar. En entornos reales, el estado de hiperconexión e hiperinformación es testigo de la muy compleja sociedad acelerada en constante cambio es un arma de doble filo creando enormes oportunidades pero con la demanda de enormes avances tecnológicos necesarios para aprovecharlas, sin que se cumpla ese último requisito no es posible vincular los variados indicadores que los actores y negociantes requieren para una buena evaluación y toma de decisiones.

Hornig et al., (2018) resaltan un punto importante para sobrevivir en ambientes tan dinámicos y la clave está en las metas compartidas, capital social entre otros atributos externos como la creación de estrategias diferenciadas y ventajas competitivas. Estos supuestos exigen dos extremos, el primero que quienes tomen un rol gerencial sean responsabilizados por los desarrollos de las estrategias creadas a su vez que una sola estrategia no es funcional si no esta integrado a los diferentes sistemas de los demás organismos o empresas que la conforman y tomen roles activos, lo que requiere cooperación y riesgos al compartir su propia información.

Para Sulaiman & Wilson (2019) resalta la capacidad de la industria para persuadir al consumidor en un mix de estrategias de marketing, técnicas de comunicación, promociones de ventas en masa, a nivel personal, sponsors, relaciones públicas, etc; pero detalla que el grado de alcance de esta operación es a gran escala, requiere una maquinaria de igual magnitud para una correcta ejecución y esta medida es dependiente al grado de las proporciones del destino turístico apuntado a publicitar, por lo tanto la creación de una imagen en la industria del turismo es más importante que el producto per se.

Camilleri (2018) señala que es imposible satisfacer a todos los consumidores, a lo largo de su artículo se extiende en los diferentes segmentos de mercado, formas de desarrollar productos, técnicas de marketing para apuntar a diferentes consumidores. Resume su estudio en la importancia del equilibrio entre las diferentes percepciones y el posicionamiento de un producto o servicio en las etapas finales que apuntan al objetivo de mercado orientado originalmente.

Para Book et al., (2019) explica la importancia de la satisfacción de liderazgo en la industria, como se requiere según los autores Sulaiman y Hornig, en las organizaciones de hospitalidad término intimamente relacionado al turismo, para aumentar ese grado de vínculo y cooperación para ser competitivo en este mercado tan intenso se requieren tácticas que comprometan a los antiguos trabajadores del rubro con conocimiento que les permita adquirir habilidades para enfrentar trabajos más demandantes, como se corrobora para Zacher (2009).

Habiendo explicado la importancia del liderazgo este problema se enfrenta a un nuevo añadido, Sigala (2020) resalta el elefante en la habitación ante la

revolución que causó el COVID-19 en el mercado turístico, en su apartado de conclusiones explica el alto grado de flexibilidad requerido en el rubro a pesar de los bajos salarios, falta de seguridad laboral, seguros y otros beneficios laborales existente en otros rubros, la pandemia solo agravó la situación del mercado aumentando la enorme presión pre existente antes de la crisis ante “micro empresarios” como Uber, Airbnb, etc; esta competitividad crea un fuerte estado de estrés creando impactos negativos en la giga economía, reduciendo aún más los salarios y aumentando más el riesgo en los vendedores pequeños.

Esta posición respecto al COVID-19 es reforzada por Gössling et al. (2020) quien compara esta crisis reciente con anteriores y considera que no hay necesidad posterior a esta crisis de volver a los anteriores métodos en los que funcionaba el negocio, si no dar la oportunidad de reconsiderar una transformación global del sistema de turismo, dar una mayor oportunidad al turismo doméstico y procurar la recuperación de los destinos más sensibles además de ver con preocupación e interés la vulnerabilidad de los puestos de trabajo menos pagados en el rubro de turismo que han sido los más afectados en la crisis más reciente, siendo siempre un indicador que se pasa por alto.

Para cerrar y siguiendo la línea post covid, Romagosa (2020) concuerda con los autores que le preceden en el presente estudio regresando la importancia a los microempresarios necesarios para que sobreviva el turismo a gran escala, tanto en países desarrollados como en economías emergentes, este proceso no es únicamente con intención de rescatar estas pequeñas economías sino, que esta interdependencia es necesaria para encontrar un balance económico que integre al público, los sectores privados, apropiadas formas de gobiernos coordinando formas que permitan un crecimiento equitativo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Según Hernández, et al. (2014), esta investigación posee enfoque mixto ya que recolecta datos del estudio a fin de probar una hipótesis concordante con las teorías, a su vez que se realizó un proceso de información con respectiva vinculación y análisis.

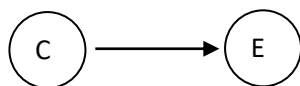
El diseño de investigación es no experimental, según Sergeevna, et al. (2020) solo se realizó una observación a la realidad y el contexto del problema para posteriormente realizar un análisis.

La investigación es de tipo básica, según Vara (2012) se estudió la realidad comparándola con las teorías para que con ello se crease una relación entre estas, con esto buscamos medir la relación de la problemática con la competitividad del mercado en el rubro turismo.

Por último, es una investigación descriptiva causal, como explica Rocha (2016), debido que el investigador observa las características de grupos y su relación causa-efecto para desentrañar comportamientos de poblaciones, hechos, fenómenos, etc para descubrir la causa-efecto entre las variables.

Figura 1

Esquema de muestra



Leyenda

C = Causa = Factores competitivos

E = Efecto = Niveles de rentabilidad

3.2. Variables y operacionalización:

Se trabajó con dos variables, siendo la variable independiente “factor competitivo” y dependiente “niveles de rentabilidad”.

Definición conceptual de factor competitivo

Para Montero-Muradas (2015) son un conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo, que, a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de un país. El equilibrio entre sostenibilidad, desarrollo y competitividad genera un balance que permite a los participantes prosperar a sus empresas a la vez que aportan un bien de valor a los consumidores, esto siguiendo las políticas creadas por el Estado que permiten que sea “justo” y a la vez aporten tributos.

Definición operacional de factor competitivo

Según Lizcano (2013) sostiene que para ser competitivo el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no sólo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente.

Definición conceptual de niveles de rentabilidad

Estudió de cálculo a la relación financiera y económica sin observarse la desviación con el fin de identificar problemáticas de una empresa. (Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa, 2016)

Definición operacional de niveles de rentabilidad

Se medirán la rentabilidad económica y la magnitud de la influencia de los factores externos para diagnosticar. (Cantero, 2016)

Para ellos citamos a Liliana Haro-Zea (2019) quien a su vez cita a Porter (1990) del cual utiliza el Modelo de Porter, determina que se puede analizar la competitividad de una nación o región geográfica observandolo bajo el prisma de una industria o grupos de industrias, para esto se presentó bajo el modelo de Porter se eligieron dos elementos principales: (1) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (2) Condiciones de los factores.

Indicadores

La variable “factor competitivo” cuenta con seis (06) indicadores, de los cuales tres (03) pertenecen a la dimensión “condiciones de los factores” y tres (03) de la dimensión “estrategia, estructura y rivalidad de las empresas” todas ellas medidas a través del Diamante de Porter.

La variable “niveles de rentabilidad” cuenta con cuatro (04) indicadores, de los cuales dos (02) pertenecen a la dimensión “economía” y dos (02) de la dimensión “magnitud”.

3.3. Población, muestra y muestreo

Según Hernández et al. (2010), se llama población al conjunto de todos los casos que concuerdan con las especificaciones homogéneas entre sí.

Para este estudio, la población está conformada por los documentos de gestión económica y financiera de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.

La muestra es un fragmento de la población que comparte objetivamente condiciones con la población a ser medida (Carrasco Díaz, 2013), siendo el caso que la población es pequeña, se tomaron los análisis financieros de SUNAT de los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

Según la autora Otzen et al. (2017), se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido a dos razones, en un primer momento por lo pequeña de la población y segundo, debido a la accesibilidad para ser incluidos y accesibilidad de la información.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como medio de recolección de datos se utilizaron la técnica entrevista, según Useche, et al. (2020), es un instrumento estandar para medir y recolectar la

información requerida de la población y análisis documental el cual según Hernández et al. (2014), son documentos que ayudan a entender los eventos de un estudio los cuales a través de una observación procedimental y metodológica se interpretan las situaciones y vivencias que llevaron a un escenario.

Como técnica se utilizó la guía de entrevista, que para Hernández, et al. (2018) explica que es un medio de crear las condiciones correctas para realizar un recojo, medición y análisis de información necesaria para expresar la realidad de la problemática, y la ficha de registro según Gavagnin (2009), se comprende como una forma de obtener y compilar información buscándose un valor cuantificable que se pueda demostrar numéricamente, bajo ese orden, se construyó una ficha de registro donde se transcribieron los ingresos brutos de la microempresa entre los años 2016 a 2019 y contrastaron contra los ingresos brutos nacionales e internacionales según Euromonitor (2020).

La validez de los instrumentos será cotejado según el juicio de expertos imparciales quienes utilizarán su pericia a fin de dar conformidad de los ítems valorados miden la variable.

3.5. Procedimientos

Para el desarrollo de esta investigación se inició una observación de la realidad problemática, no siendo necesaria una amplia coordinación respecto al tiempo debido a la naturaleza personalísima e íntima entre el investigador y la muestra, de la cual se percibe en un primer momento un comportamiento canibalístico entre los participantes grandes y pequeños del mercado turístico, bajo esa premisa se creó una interrogante que gira en torno a la competitividad y rentabilidad como variables, sus definiciones, dimensiones y así consecutivamente hasta obtener los respectivos indicadores de medición con sus ítems a medir, los cuales fueron confrontados a la realidad en su respectiva entrevista y análisis documental financiero aplicado a la microempresa Caamaño Tours S.R.L. confrontada contra la realidad.

3.6. Método de análisis de datos

Una vez validado el instrumento mediante los criterios de tres expertos, se procedió a realizar una prueba piloto para medir la fiabilidad de los instrumentos, una vez que el grado de fiabilidad ha sido aceptable fácticamente, obteniéndose resultados, se trasladaron usando el software Microsoft Excel 2019, conformándose una base de datos, analizándose y ejemplificándose en figuras y tablas para una mejor lectura y comprensión de la información.

3.7. Aspectos éticos

Según Abanto (2014) los principios éticos han de ser seleccionados a partir de la necesidad de la especialidad de la investigación, bajo esa premisa se considera lo siguiente:

Principio de autonomía, el participante del estudio provee a partir de su propia experiencia sin ser contaminado por elementos externos reconociéndose su autodeterminación y protegiendo al agente proveedor de la misma. (Corona, 2016).

Principio de no maleficencia, considera no dañar a la empresa mientras se realiza el proceso de recolección de datos, utilizando procesos benignos, neutrales o con impacto positivo. (Pazetto et al., 2020).

Principio de justicia, en base a la buena fe, se busca que los resultados obtenidos de la investigación sean beneficiosos para todas las personas que han aportado a la misma y a la vez proveer a terceros de esta, al mismo tiempo que se busca el mejor producto posible para que el sistema se retroalimente de la misma. (Rodríguez & Alipio, 2017).

Toda investigación ha de cimentarse en un estricto respecto a las fuentes de información de donde provienen las teorías, antecedentes, metodologías, estudios entre otros recursos que han hecho posible la presente investigación.

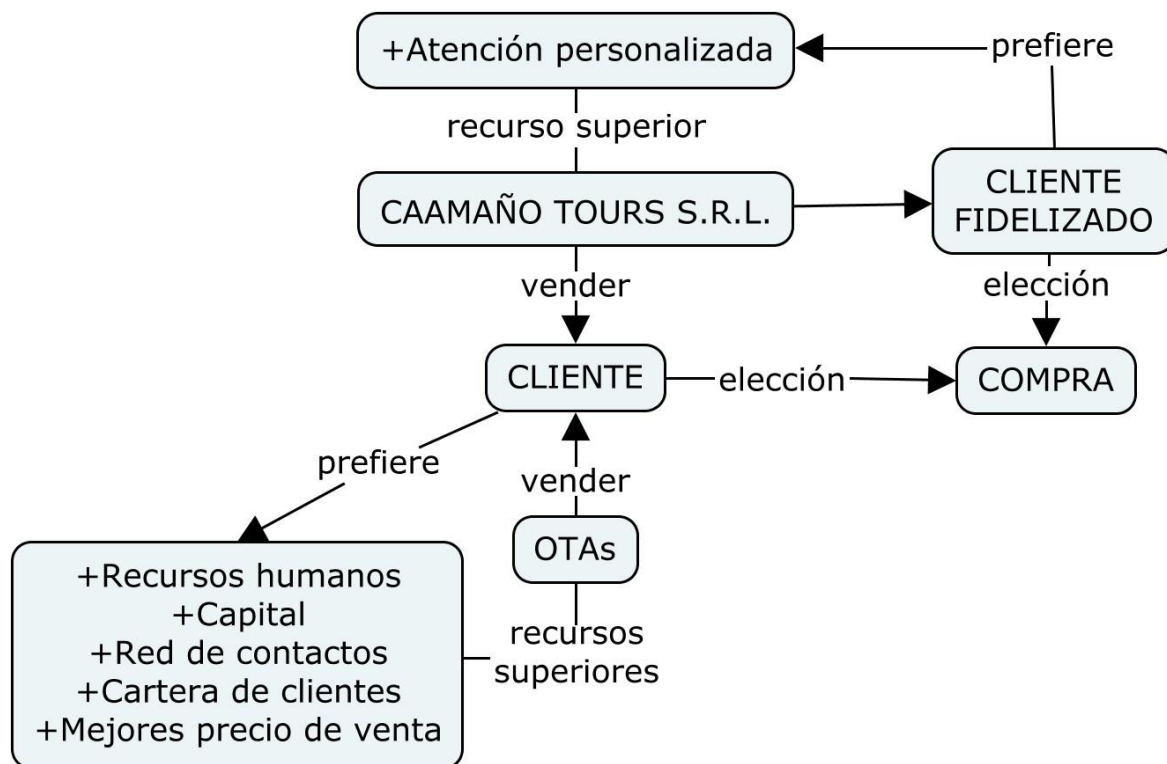
Para guardar respecto estricto a los principios de objetividad, transparencia y veracidad se utilizó las normas APA v.7 para citar a los autores que figuran dentro de la investigación realizada.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo de la investigación

Figura 1

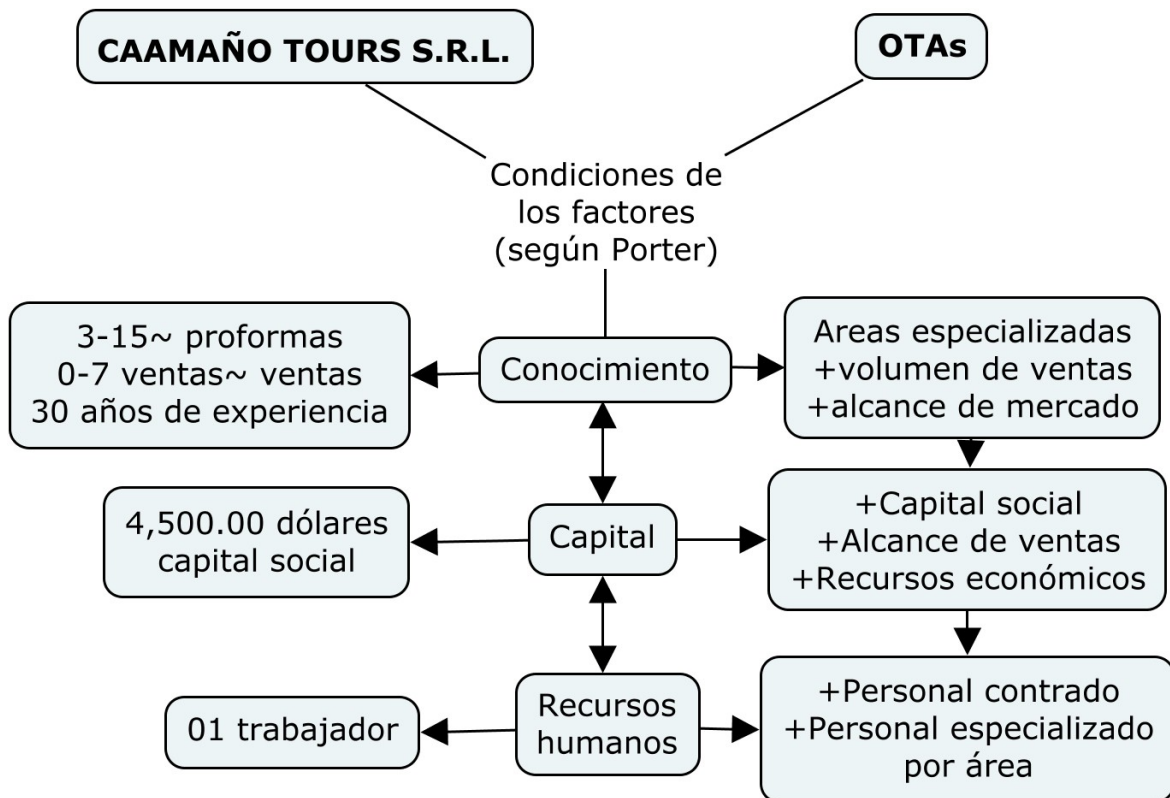
Factores que afectan la rentabilidad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.



Nota. Este mapa de flujo simplificado demuestra la actual relación entre los sujetos microempresa-cliente-OTAs. Elaborado por el autor en referencia de las respuestas obtenidas de los ítems 09, 10 y 11 de los resultados de la guía de entrevista aplicada como figura en el anexo 6.

Figura 2

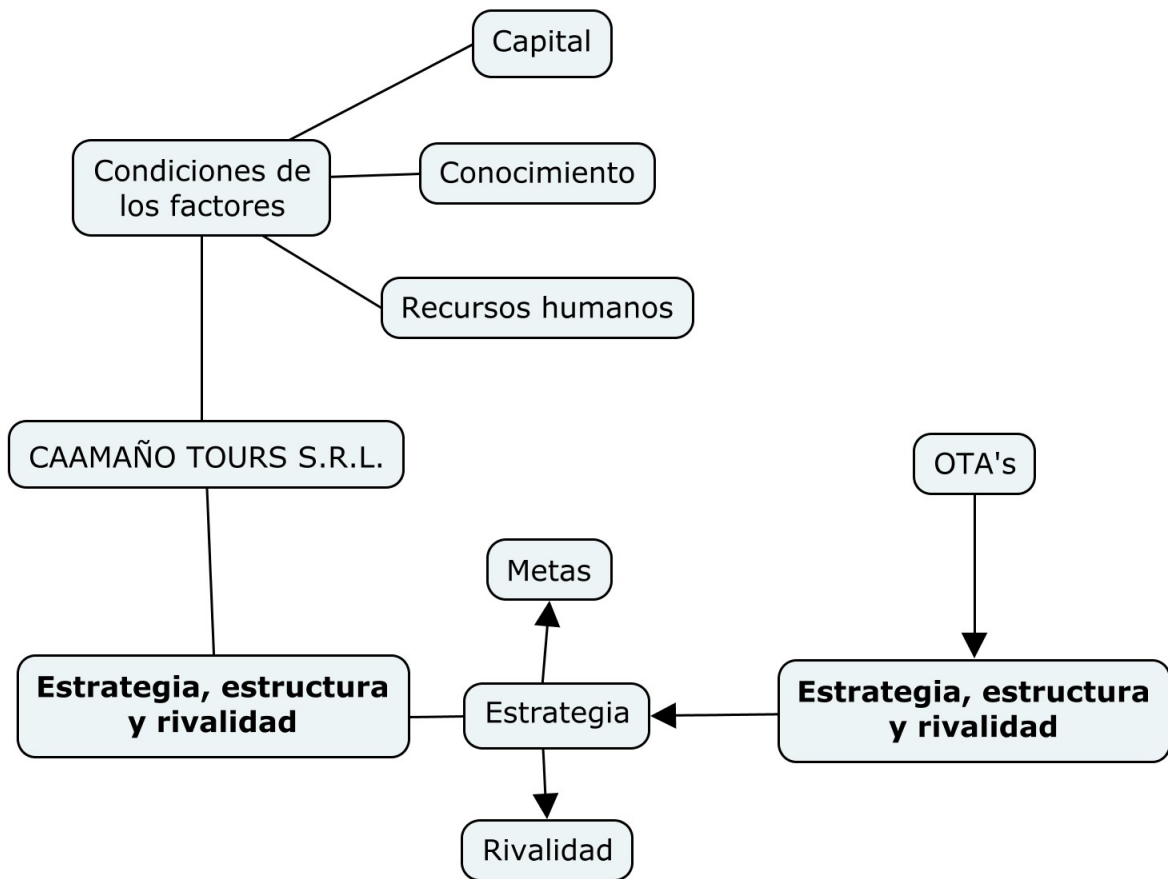
Condiciones de los factores que afectan la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.



Nota. Este mapa de flujo simplificado confronta la competitividad y disparidad de capacidades en el área de las condiciones de los factores entre Caamaño Tours S.R.L. y las OTAs. Elaborado por el autor en referencia de las respuestas obtenidas de los ítems 01, 02, 03 y 04 de los resultados de la guía de entrevista aplicada como figura en el anexo 6 a su vez con la realidad problemática mencionada por los autores Vázquez-Casielles et al., (2009) y Calderón & Ulco (2019).

Figura 3

Factores que afectan de mayor manera la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.

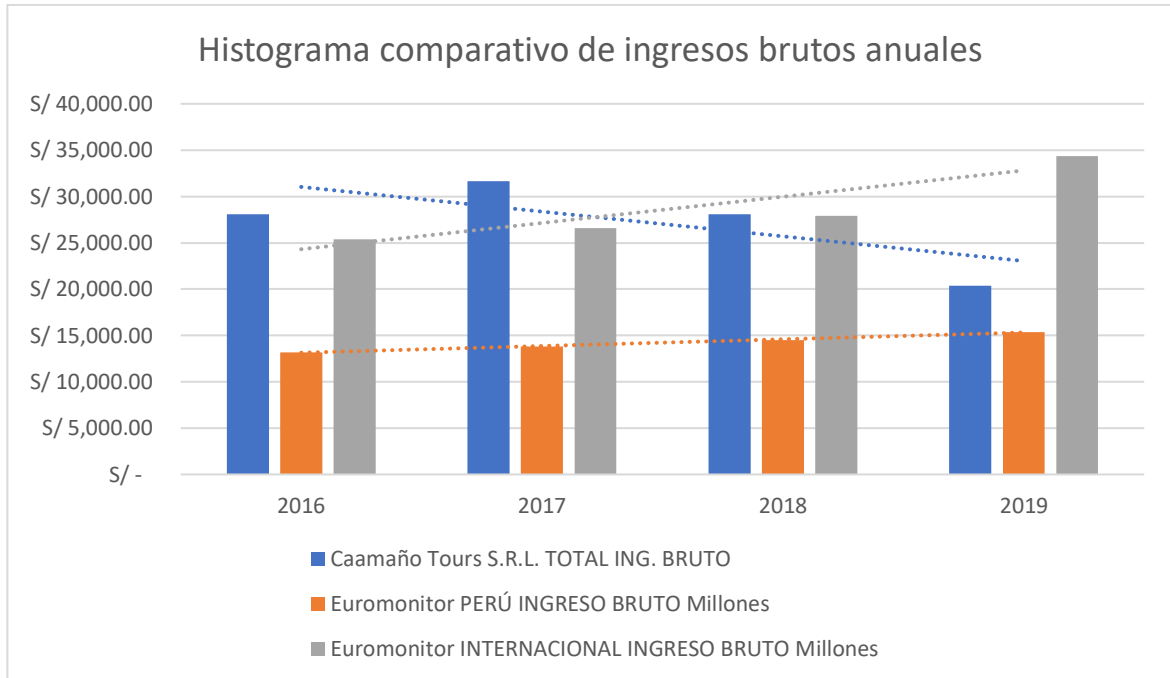


Nota. Este mapa de flujos simplificado confronta la competitividad entre Caamaño Tours S.R.L. y las OTAs al momento de elegir la orientación de sus estrategias para enfocarse en sus clientes. Elaborado por el autor en referencia de las respuestas obtenidas de los ítems 08 y 09 de los resultados de la guía de entrevista aplicada como figura en el anexo 6 a su vez con la realidad problemática mencionada por los autores Mera (2020), Sharma & Chaudhary (2020) y Calderón & Ulco (2019).

Análisis causal de la investigación

Figura 4

Relación entre las condiciones de los factores y la rentabilidad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L.



Nota. Este histograma nivelado de ingresos brutos de Caamaño Tours S.R.L. en referencia al volumen de ventas en Perú para el mercado nacional e internacional. Elaborado por el autor en referencia de las respuestas obtenidas de los resultados de la Ficha de datos aplicada como figura en el anexo 7 contra el estudio Euromonitor (2021) que figuran en los anexos 8 y 9 transcritos de la fuente original.

V. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación en líneas anteriores muestran una correlación entre la competitividad y la rentabilidad de la empresa Caamaño Tours S.R.L. comparándose contra el mercado nacional e internacional y su crecimiento o decrecimiento respectivo a comparación.

El objetivo general del estudio fue determinar los factores según el modelo de Porter que vienen afectando la rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L.

La figura 1 ilustra el flujo de procesos en la que los clientes fidelizados y no fidelizados priorizan un proveedor de servicios al momento de elegir a quien comprar, como concuerda el estudio de Rodríguez, et al. (2015), la calidad de servicio y la atención al cliente son prioridades de segundo plano a comparación del costo al momento de adquirir, este concepto es independiente en la mayoría de los casos para la microempresa que solo puede competir en atención al cliente bajo la arista de una atención personalizada, como figura en el mapa de flujos y en las respuestas obtenidas en la entrevista en el ítem 11, para el cliente no fidelizado el vendedor minorista a tomado un papel secundario para brindar servicios de atención con un retorno de ganancias muy limitado y que el cliente se niega muchas veces a dar una retribución económica a cambio debido a que no percibe el valor de dicha atención dado que su atención está en los gastos de los servicios grandes adquiridos como boletos de viajes, tours, alquiler de vehículos, hoteles, etc., más no en los pequeños procedimientos necesarios para que se completen los anteriores como el *check in*, llenado de declaraciones juradas, *know how* de procedimientos como visas, pasaportes, reclamos a la aerolínea, pérdida de pasajes aéreos, cambios de fecha, cambio de asiento, compra de maletas, etc.

Esta relación entre los servicios grandes y los pasos necesarios para tener una óptima calidad de servicio son necesarios más no remunerados en el mismo nivel, las OTAs enfocan su atención y recursos tanto humanos como económicos en los primeros más no tanto en los segundos y el servicio postventa, respecto a este último es complicado que el agente minorista tome un rol más activo en esta

debido a que el comprador no ve el valor en esta fase y no está dispuesto a pagar el valor del trabajo y tiempo, por lo que el minorista se ve obligado a competir por el primer recurso a su vez brindando de forma gratuita el segundo para ser atractivo al comprador. Se ha de entender que las ganancias obtenidas por el minorista son inferiores debido a su menor volumen de ventas a comparación de las OTAs.

Las condiciones de los factores que afectan la competitividad de la microempresa Caamaño Tours S.R.L. en contraste con las OTAs se comparan los escenarios de posibilidades en las cuales dos entidades con potenciales sumamente distintos utilizan esquemas muy parecidos por no decir iguales para crear sus estrategias posteriormente y lo más importante para atacar el mismo mercado.

El primer objetivo específico busca describir si las condiciones de los factores afectan la competitividad de la micro empresa, la Figura 2 los compara y confronta a nivel de conocimiento, capital y recursos humanos contrastando la diferencia de potencial entre las OTAs y la microempresa.

Los ítems del 01 al 04 de la guía de entrevista buscan indagar el grado de conocimiento que posee la empresa sobre su rubro, personal y capacidad económica a fin de confrontarlos con sus competidores directos, las OTAs las cuales poseen diferentes áreas especializadas y con mayor personal para atender un mayor volumen de ventas de más clientes y en un espacio territorial mayor, ergo, obtener mayores ingresos en teoría. Respecto a sus capitales es incomparable la enorme diferencia entre estos y sus recursos económicos, dicha solvencia económica les permite no solo potenciar sus recursos humanos si no sus herramientas digitales las cuales son sumamente populares y accesibles, a la vez que dicha automatización requiere de un equipo especializado para su mantenimiento y funcionamiento, esta variedad de recursos humanos y económicos es insostenible para una microempresa por lo cual como citan otros autores, utilizan medios tradicionales para llegar a su objetivo.

Es obvia la fuerte relación entre estos sub aspectos de las condiciones de los factores del diamante de Porter, pero que interés tiene esto para la

microempresa, nuevamente estudios previos como Sharma & Chaudhary (2020) hacen mención a la importancia que tiene la calidad de servicio y atención junto con el uso de las redes sociales para mantener cercanía con el cliente al poder brindar un nivel personalizado e íntimo con el comprador, un contacto más humano, el cual estaría vinculado al conocimiento del cliente, se podría sustentar una posibilidad, lamentablemente no es sostenible a largo plazo debido a la mentalidad del consumidor de primar el costo por encima de otros factores.

Respecto al segundo objetivo específico, se buscó identificar los factores competitivos de Porter que afectan de mayor manera la competitividad de la microempresa, la Figura 3 en correlación con la Figura 2 desarrollan que sería mejor entender que es una causa-efecto de las OTAs, de nada basta tener una mayor cantidad de recursos económicos y humanos, si es que no están debidamente orientados con un plan específico para atacar un *target*, es así que la microempresa Caamaño Tours S.R.L. tiene claro que ha de utilizar el conocimiento personalísimo que posee de sus compradores fidelizados y no fidelizados para concretar las ventas, cosa que las OTAs no pueden poseer ese grado de intimidad, más el hecho de crear nuevas estrategias para atacar el mismo público que la microempresa, siendo su aspecto más económico y facilidad para el primer contacto de la compra lo vuelven atractivo al comprador.

De lo rescatados en los ítems 08 y 09 de la guía de entrevista se entiende las mecánicas para llegar al consumidor y trato con su competencia, deduciéndose de estas, que si bien tienen estrategias distintas, comparten las mismas metas y rivalidad, siendo la primera captar clientes nuevos, convenciéndoles que compren a la vez que las OTAs enfocan su máquina publicitaria en los costos e inclusive pueden llegar de forma más atractiva al contar con especialistas que conozcan el proceso mental de comprador a un nivel superior como se entiende en la Figura 2 nuevamente, su capacidad de tener diferentes áreas especializadas para atacar su *target* en diferentes niveles y formas. Este escenario podría llamarse una rivalidad entre estos, más difícilmente ante las diferencias de magnitudes no es comparable, esas posibilidades de competir exitosamente son para escenarios reducidos a los casos de los anecdóticas *start up unicornios*. Por lo que volver la excepción la

regla, el autor considera inadecuada la comparación y es más adecuado pensar que los Estados han de tener roles activos ante los posibles abusos de posiciones dominantes, situación discutida dentro del territorio nacional y extranjero, como se discute en Calderón & Ulco (2019) en sus estudios se comparte la posición de trece agencias de viaje al reconocer a las aerolíneas en calidad de OTAs como competencia directa afectando sus ventas e ingresos.

Es importante mencionar que el presente estudio utiliza una única microempresa para abordar un problema de mayor magnitud y es necesario un estudio con una población mayor de microempresas para constatar si existe una constante en la problemática con el resto de ellas, sin embargo, los estudios previos dan constancia de que este no es un caso aislado debido que se ha repetido en el tiempo en múltiples ocasiones en diferentes ámbitos territoriales.

Como último objetivo específico se buscó si las condiciones de los factores afectan la rentabilidad de la micro empresa de viajes Caamaño Tours S.R.L., para demostrar este punto la Figura 4 no solo menciona el crecimiento económico a nivel nacional, si no, internacional, con el interés de demostrar que si existe una constante en otros mercados que han de poseer condiciones posiblemente mejores o peores a las de Perú.

El estudio de Euromonitor (2021) brinda datos certeros que permiten corroborar el crecimiento nacional e internacional del sector turismo desde la referencia de Perú para Perú, así como para destinos extranjeros, con un porcentaje de crecimiento que se reduce con los años entre 2016 a 2019, más aun así los ingresos siguen rompiendo máximos año tras año, contrastándose con los estados financieros declarados por la empresa a SUNAT en ese transcurso de tiempo, la empresa ha reducido sus ingresos.

Los ingresos nacionales pasaron de S/. 13,199 millones en el año 2019 a S/. 15,376 millones, siendo los viajes internacionales de S/. 25,372 a S/. 34,375 millones en el mismo periodo de tiempo, en contraste con los ingresos locales de la microempresa Caamaño Tours S.R.L. la empresa redujo sus ingresos brutos de S/. 28,065 soles a S/. 20,368 en ese mismo espacio temporal.

Esta contradicción se puede profundizar mejor con el estudio de Rodríguez y Fraiz (2010) al explicar la respuesta estatal del gobierno español ante esta contradicción entre los decrecimientos de las pequeñas empresas contra las grandes pero se tiene un estudio nacional que corrobora condiciones parecidas en las que el Estado tiene un intento de posición al intentar regular, no muy efectivamente, esta problemática, Calderón & Ulco (2019) menciona los intentos de la APAVIT y CANATUR en sus cartas de crear un estado de neutralidad entre los competidores del mercado nacional e incluso crear facilidades para reducir los impuestos, aunque no únicamente las MYPES, sino a todos los participantes por igual, una posición relativamente justa, más aún ineficiente ante los resultados encontrados en el presente estudio.

Bajo el orden de ideas expuesto en relación a los objetivos de esta investigación que persigue demostrar un estado de canibalismo en el mercado entre sus competidores, el cual instituciones privadas y públicas han estudiado de forma contradictoria con la posición de CANATUR que no existe un abuso de posición dominante debido a que las OTAs respetan la normativa nacional, más el ministerio en cuestión ha demostrado una desconexión con la realidad del mercado al crear normativas inaplicables a efectos reales y con reglamentos sin proyectar por lo tanto es imposible al autor analizar verdaderamente las facilidades fiscales que CANATUR promueve más el estudio de Calderón & Ulco (2019) quejan la falta del reglamento por lo que ni mayoristas ni minoristas pueden acceder al beneficio.

A su vez organizaciones de posición privada como APAVIT tienen seguridad en sus argumentos del abuso de posición dominante y la imposibilidad de competir entre empresas de dimensiones tan distintas al mismo tiempo que las OTAs, en calidad de aerolíneas muchas, son vendedor minorista y proveedor de minoristas al mismo tiempo, APAVIT critica esta doble naturaleza debido a que permite una posición privilegiada a las OTAs al momento de ofrecer mejores precios a los compradores finales a su vez que un peor precio a los vendedores minoristas, escenario que APAVIT ha argumentado arduamente en sus cartas más no ha habido mayor regulación jurídica ni una discusión profunda al respecto por parte del ministerio encargado en cuestión.

El estudio hace mención al diálogo constante entre estas instituciones más no un estudio pragmático y profundizado que demuestre de forma fáctica e imparcial que el problema existe y que hay una posición de mala fe por parte de las aerolíneas que a la vez son OTAs que agravia a las agencias de viaje, las cartas y su contenido especialmente en su hechos son gran parte anecdóticos y experiencias de los miembros afectados del mercado, más es fáctico y cierto mencionar la falta de los reglamentos de ley para la aplicación de las facilidades fiscales que CANATUR y SUNAT, quienes de forma respectiva no asumen la carga de la responsabilidad sobre la creación de dichos reglamentos y su aplicación, al no decidirse quien está investido en las facultades para resolver la problemática en cuestión, dicho diálogo queda constancia en el estudio del 2019 y a la fecha de redacción de la presente, no hay una posición resolutoria a la problemática.

Con esto podemos concluir dos escenarios, con seguridad las OTAs están compitiendo por el mismo mercado que las agencias de viaje minoristas propia de las microempresas usando como baza precios reducidos y las tecnologías de la información como medio para captar clientes. La microempresa Caamaño Tours S.R.L. está siendo afectada económicamente al no poder ser competitiva a pesar de utilizar una atención al cliente preferencial, es solo eficiente para sus clientes fidelizados más no para captar nuevos.

VI. CONCLUSIONES

Habiéndose analizado, confrontado y discutido los resultados, determinados las siguientes conclusiones:

Primera. Respecto al objetivo general, las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas en su modalidad de estrategias y metas son los factores decisivos al momento de afectar la rentabilidad de la microempresa, debido a que se crean sistemas dirigidos a los mismos clientes.

Segunda. Respecto al primer objetivo específico, se determinó que de las condiciones de los factores la diferencia de capitales, recursos humanos y capacitación hacen una diferencia en la competitividad en el mercado entre las microempresas y OTAs.

Tercera. Respecto al segundo objetivo específico, el factor competitivo que afecta de mayor manera la competitividad de la microempresa es la el acercamiento de la estrategia de las OTAs contra la estrategia de las microempresas, al dirigir las dos en una meta en común, los mismos compradores.

Cuarta. Respecto al tercer objetivo específico, las condiciones de los factores previamente desarrolladas afectan la rentabilidad de la micro empresa Caamaño Tours S.R.L. reduciendo sus ingresos de S/. 28,065 a S/. 20,368.00 entre los años 2016 a 2019, contrario al crecimiento del mercado turístico internacional con salidas desde Perú el cual aumento desde S/. 25,372.40 millones a S/. 34,376.10 millones en el mismo periodo de tiempo.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** A la dirección y único trabajador de la micro empresa Caamaño Tours S.R.L. enfocar sus recursos en crear estrategias dirigidas a sus clientes fidelizados a su vez utilizar su cercanía para con sus clientes para fidelizar de manera personalísima a nuevos clientes que deseen atenciones especialmente personalizadas.
- Segunda.** Como señalan estudios previos y ya se ha discutido ampliamente en las cartas de APAVIT, es necesario aprovechar los beneficios fiscales a pesar de su escasa reglamentación a fin de proponer mejores precios a los clientes, tal cual estudios previos señalan la primordial importancia del precio, seguimiento que ha de implementarse por la dirección y único trabajador.
- Tercera.** Como señalan estudios previos y ya se ha discutido ampliamente en las cartas de APAVIT, es necesario aprovechar los beneficios fiscales a pesar de su escasa reglamentación a fin de proponer mejores precios a los clientes, tal cual estudios previos señalan la primordial importancia del precio, seguimiento que ha de implementarse por la dirección y único trabajador.
- Cuarta.** Es importante mencionar que el estudio está limitado a una única empresa, más la problemática como señalan en estudios previos es reiterativa a otras empresas nacionales e internacionales del rubro, bajo esta premisa, para futuros investigadores con mayor gama de recursos, es loable ampliar las premisas de la presente investigación a una población más amplia para verificar o disentir si en la realidad local el problema es sistematizado o las líneas aquí presentes son solo un caso aislado.

REFERENCIAS

- Abanto Velez, W. I. (2014). Diseño y desarrollo del proyecto de investigación. Trujillo.
- Ahmad Rather, R. (2020). Customer experience and engagement in tourism destinations: the experiential marketing perspective. Routledge, 15-32. doi:<https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1686101>
- Álvarez Marín, N. (15 de Octubre de 2017). Redalyc. Obtenido de La comunicación productiva: Una modelización para la microempresa: <https://www.redalyc.org/journal/153/15358736009/>
- Bernal Guio, A. (09 de Mayo de 2018). Redalyc. Obtenido de Modelo de medición de impacto de los sistemas de información en las MYPES en el Perú: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658059006>
- Book, L., Gatling, A., & Sunny Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. Routledge, 368-393. doi:<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Bosque, R. d. (24 de Julio de 2015). Redalyc. Obtenido de El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis comparativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80717315004>
- Cantero-Cora, H., & Leyva-Cardenosa, E. (diciembre de 2016). Redalyc. Obtenido de La rentabilidad económica, un facto para alcanzar la eficiencia empresarial: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181548029004.pdf>
- Carrasco Díaz, S. (2013). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.
- Comparato, G. J. (2019). CVT empespaco. Obtenido de Epistemología del turismo: entre luces y sombras: <http://dx.doi.org/10.18472/cvt.19n1.2019.1363>

- Corona Lisboa, J. (01 de Enero de 2016). Redalyc. Obtenido de Apuntes sobre métodos de investigación: <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180044014017.pdf>
- Cortés-Bello, R. d., & Vargas-Martínez, E. E. (20 de Setiembre de 2017). Redalyc. Obtenido de Prospectiva en agencias de viajes: Una revisión de la literatura: 10.18601/01207555.n22.03
- Cristina Estevão, S. N. (2018). SCielo. Obtenido de Tourism Sector Competitiveness in Portugal: applying Porter's Diamond: <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14103>
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Giuseppe, F., & Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *El Sevier*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
- Daza Izquierdo, J. (12 de Noviembre de 2015). Redalyc. Obtenido de Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39544252004>
- Delgado, J. M. (2019). Catedra UNESCO. Obtenido de Universidad San Martín de Porres: <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2019/06/impacto-economico-turismo-peru.pdf>
- Fayos-Solá, E. (2004). Política turística en la era de la globalización. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2158794>
- Gavagnin Taffrel, O. (2009). La creación del conocimiento. Lima: Gavagnin Taffrel, Osvaldo.
- Gaytán Cortés, J. (2020). Redalyc. Obtenido de El plan de negocios y la rentabilidad: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864273008>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20. doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

- Guillermo, W. G. (2019). Repositorio Digital Institucional UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31392>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Universidad Florencio de Castillo UCA. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Iturrizaga, C. E. (2021). Repositorio UCV. Obtenido de Desarrollo territorial en el crecimiento del turismo en un distrito de la provincia de Oyón, 2021: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/70000>
- Liliana Haro-Zea, K. P.-Z. (2019). ECO Revista Académica. Obtenido de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=140499023&lang=es&site=eds-live>
- Liu, C.-H., Horng, J.-S., Chou, S.-F., Huang, Y.-C., & Yaping Chang, A. (2018). How to create competitive advantage: the moderate role of organizational learning as a link between shared value, dynamic capability, differential strategy, and social capital. Routledge, 747-764. doi:<https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1492943>
- Lizcano, J. A. (01 de Enero de 2013). Revista Le bret. Obtenido de Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura: <https://doi.org/10.15332/rl.v0i5.833>
- Lombana, J. &. (2009). SCielo. Obtenido de Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002&lng=en&tlng=es
- Loureiro, A. (30 de octubre de 2018). There is a fourth industrial revolution: the digital revolution. Emerald, 740-744. doi:<https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2018-0044>
- Montero-Muradas, I. &.-R. (2015). Universidad de Murcia. Obtenido de Factores competitivos determinantes del liderazgo turístico de España en 2015: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/310071>

- Morales Rubiano, M. E., Castellanos Domínguez, O. F., & Jiménez Hernández, C. (2007). Redalyc. Obtenido de Consideraciones metodológicas para el análisis de la competitividad en empresas de base tecnológica: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915207.pdf>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (13 de Diciembre de 2017). Redalyc. Obtenido de Competitividad de empresas familiares: <https://www.redalyc.org/journal/339/33957240003/>
- Pazetto F., C., Mannes, S., & Bauren, I. M. (2020). Redalyc. Obtenido de Influencia de dos sistemas de control y el paso del tiempo en el proceso de innovación: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1954/195463473004/195463473004.pdf>
- Puente-Riofrío, M., & Andrade-Domínguez, F. (18 de Junio de 2016). Redalyc. Obtenido de Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663825010>
- Rocha, C. I. (Marzo de 2016). Corlad Ancash. Obtenido de Metodología de la Investigación: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Rodríguez Cid, L., Fraiz Brea, J. A., & Ramos Valcárcel, D. (04 de Julio de 2015). Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/881/88140288007.pdf>
- Rodríguez Jiménez, A., & Alipio Omar, P. (2017). Redalyc. Obtenido de Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rozo, E., & Garavito González, L. (2020 de Enero de 2020). Balance de la investigación sobre el turismo y las políticas públicas en España e hispanoamérica. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/5762/576267205004/>
- Schenkel, E., & Almeida García, F. (2015). La política turística y la intervención del Estado. El caso de Argentina. Obtenido de Perfiles Latinoamericanos: <http://dx.doi.org/10.18504/pl2346-197-2015>.

- SERGEEVNA MURZINA, J., PETROVICH POZNIAKOV, V., & ALEXANDROVNA MENSCH, E. (25 de Octubre de 2020). Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/279/27964799038/27964799038.pdf>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 312-321. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Sulaiman, M., & Wilson, R. (2019). Translation and Tourism (Strategies for Effective Cross-Cultural Promotion) || Understanding Tourist Motivation and Industry Persuasion. *ResearchGate*, 3-19. doi:http://dx.doi.org/10.1007/978-981-13-6343-6_1
- Tamara Otzen, C. M. (2017). SciELO. Obtenido de Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Tello Cabello, S. Y. (2014). Obtenido de Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Tinoco Gómez, O., Tinoco Ángeles, F., & Moscoso Huaira, E. (2016). Redalyc. Obtenido de Aplicación de las 5S para mejorar la percepción de cultura de calidad en microempresas de confecciones textiles en el Cono Norte de Lima: <https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=81650062005>
- Tite Cunalata, G. M., Carrillo Rosero, D. A., & Ochoa Ávila, M. B. (15 de Abril de 2020). Turismo Accesible: Estudio Bibliométrico. Obtenido de Redalyc: <https://doi.org/10.18601/01207555.n28.06>
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (Agosto de 2020). Researchgate. Obtenido de Técnicas e instrumentos de recolección de datos Cualitativos y Cuantitativos: https://www.researchgate.net/publication/344256464_Tecnicas_e_instrumentos_de_recoleccion_de_datos_Cuali-Cuantitativos
- Vara Horna, A. A. (2012). Universidad San Martín de Porres. Obtenido de 7 pasos para una tesis exitosa:

<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

Vázquez-Casielles, R. (06 de octubre de 2009). Redalyc. Obtenido de Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente?: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312278008.pdf>

Zacher, H. &. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 487-493. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0015425>

ANEXOS

Anexo 1

Constancia de autorización

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Rocio del Pilar Caamaño Ocio, identificada con DNI N° 32762587, en calidad de Gerente General de la empresa Caamaño Tours S.R.L., autorizo a Diego Mario Torres Caamaño, identificado con DNI N° 73882890, estudiante de Posgrado de la Universidad César Vallejo, de la especialidad de Maestría en Administración de Negocios – MBA; para desarrollar su investigación titulada: *"Factores competitivos según el modelo de Porter que viene afectando los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L."*

Úsese la presente para los fines convenientes.

Atentamente,


Rocio del Pilar Caamaño Ocio
Gerente General
DNI N° 32762587

Anexo 2

Autorización de la organización para publicar su identidad en los resultados de las investigaciones



AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20541796003
CAAMAÑO TOURS S.R.L.	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos	DNI:
Rocio del Pilar Caamaño Ocio	32762587

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Factores competitivos según el modelo de Porter que viene afectando los niveles de rentabilidad de la microempresa de viajes Caamaño Tours S.R.L.	
Nombre del Programa Académico:	
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Diego Mario Torres Caamaño	73882890

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma: 
(Titular o Representante legal de la institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Anexo 3

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Factor competitivo	Conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo, que, a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de un país (Montero-Muradas, 2015)	Para ser competitivo el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no sólo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente (Lizcano, 2013)	Condiciones de los factores	Capital Conocimiento Recursos humanos	Nominal
			Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Metas Estrategia Rivalidad	
Nivel de rentabilidad	Estudio de cálculo a la relación financiera y económica sin observarse la desviación con el fin de identificar problemáticas de una empresa. (Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa, 2016)	Se medirán la rentabilidad económica y la magnitud de la influencia de los factores externos para diagnosticar. (Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa, 2016)	Economía	Utilidades	De razón
				Crecimiento	
			Magnitud	Nacional	
				Internacional	

Anexo 6

Base de datos de entrevista

INSTRUMENTO		
Ítem	Preguntas	Respuestas
		V1: FACTOR COMPETITIVO
		D1: Condiciones de los factores
1	¿Cuántas consultas de compra reciben de promedio mensualmente?	Dependiendo de la temporada baja o alta, puede haber entre 3 a 15 proformas, este número se ha reducido con los años.
2	¿Cuántas compras se concretaban de promedio mensualmente?	Nuevamente depende de la temporada, pueden girar entre 0 y 7 ventas mensuales.
3	¿Cuánto era el capital social de la empresa?	El capital social de la empresa antes de todas sus reformas llegó a un total de 85000 dólares, a la fecha la empresa ha reducido su capital social a unos 4500 dólares.
4	¿Cuántos trabajadores tenía la empresa en 2019?	Siendo el único empleado fijo inscrito en la empresa a la fecha y con el apoyo temporal de un asistente, siendo que en sus inicios se mantuvo un total de tres vendedores, un personal de seguridad, un personal de mantenimiento, un gerente general, un administrador y un contador tercerizado, con un total de siete trabajadores a tiempo completo y uno tercerizado.
D2: Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas		
5	¿Qué grado de capacitación poseían los trabajadores?	El único trabajador vigente cuenta con más de 30 años de experiencia como agente de viajes, capacitaciones en el extranjero sobre el uso de sistemas como SABRE, paquetes turísticos, habilidades blandas, lenguaje de software SABRE, etc., dichas capacitaciones fueron educadas a todo el personal de ventas original, aunque no en la misma medida y cantidad que el último trabajador vigente.
6	¿Qué metas tenía la empresa para el año 2019?	Confiamos en los clientes claves para las ventas de paquetes grandes del año, la empresa no está pensada para ser rentable por si sola si no parte de un cúmulo de ingresos de diferentes fuentes. Como meta, se esperaba cumplir las ventas de nuestros clientes claves que están fidelizados a nuestra atención.
7	¿Cuál fue el grado de avance de las metas del año	Se cumplieron con seguridad debido al grado de cercanía con nuestros clientes claves.

	2019?	
8	¿Cómo planeaba lograr las metas de ese año?	Contacto constante con los clientes claves, entrega de publicidad dirigida a sus gustos, paciencia y constante modificación del paquete debido a que el cliente cambia constantemente de parecer desde el inicio del contacto hasta concretarse la venta, ingresan pasajeros o se retiran, cambian los destinos, categoría, hoteles, alquiler de vehículos, tours turísticos, etc.
9	¿Cuáles consideraba sus competidores?	Originalmente la empresa consideraba como competidores a los agentes minoristas y mayoristas a nivel local y nacional, pero a este punto los agentes de viajes locales no los consideramos como competencia de forma directa, si no, los vendedores electrónicos (OTAs) y las aerolíneas.
10	¿Cómo definiría la capacidad de sus competidores en relación a su empresa?	Muy superior, por sus técnicas de bajos costos, mayor accesibilidad, enorme cartera de clientes, capital superior, automatización, mayor alcance de sus redes de contactos y mayor personal, nuestra lucha es constante para mantener mis clientes claves contra sus costos y accesibilidad de las nuevas generaciones.
11	¿Cómo afectó sus competidores su relación con sus clientes?	Con el pasar de los años los clientes no fidelizados buscan nuestros servicios más para cuestiones complementarias que la venta de vuelos y tours en sí, por ejemplo, solicitan servicios de <i>check in</i> , compra de maletas extras, llenado de declaraciones juradas, solución de problemas con su aerolínea (quienes compraron el paquete/vuelo), más no están dispuestos a pagar por el <i>know how</i> de estos servicios la gran mayoría. Estos clientes por un tema de costos han preferido hacer sus compras en línea y los problemas mencionados solventarlos la mayoría de las veces en el <i>counter</i> de la aerolínea al hacer el <i>check in</i> .

Anexo 7

Base de datos de ficha financiera

FECHA	Caamaño Tours S.R.L.			Euromonitor (millones)	
	INGRESO BRUTO	IGV	TOTAL ING. BRUTO	PERÚ	INTERNACIONAL
2016-01	S/ 2,752.00	S/ 495.00	S/ 3,247.00	-	-
2016-02	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2016-03	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2016-04	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2016-05	S/ 183.00	S/ 33.00	S/ 216.00	-	-
2016-06	S/ 2,700.00	S/ 486.00	S/ 3,186.00	-	-
2016-07	S/ 1,819.00	S/ 327.00	S/ 2,146.00	-	-
2016-08	S/ 9,059.00	S/ 1,631.00	S/ 10,690.00	-	-
2016-09	S/ 4,751.00	S/ 855.00	S/ 5,606.00	-	-
2016-10	S/ 1,519.00	S/ 273.00	S/ 1,792.00	-	-
2016-11	S/ 614.00	S/ 111.00	S/ 725.00	-	-
2016-12	S/ 387.00	S/ 70.00	S/ 457.00	-	-
2016-13	S/ 23,784.00	S/ 4,281.00	S/ 28,065.00	S/ 13,199.90	S/ 25,372.40
2017-01	S/ 8,920.00	S/ 1,203.00	S/ 10,123.00	-	-
2017-02	S/ 450.00	S/ 81.00	S/ 531.00	-	-
2017-03	S/ 1,266.00	S/ 228.00	S/ 1,494.00	-	-
2017-04	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2017-05	S/ 73.00	S/ 13.00	S/ 86.00	-	-
2017-06	S/ 1,618.00	S/ 291.00	S/ 1,909.00	-	-
2017-07	S/ 747.00	S/ 134.00	S/ 881.00	-	-
2017-08	S/ 1,047.00	S/ 188.00	S/ 1,235.00	-	-
2017-09	S/ 4,050.00	S/ 729.00	S/ 4,779.00	-	-
2017-10	S/ 239.00	S/ 43.00	S/ 282.00	-	-
2017-11	S/ 109.00	S/ 20.00	S/ 129.00	-	-
2017-12	S/ 9,086.00	S/ 1,095.00	S/ 10,181.00	-	-
2017-13	S/ 27,605.00	S/ 4,025.00	S/ 31,630.00	S/ 13,805.00	S/ 26,583.90
2018-01	S/ 2,752.00	S/ 495.00	S/ 3,247.00	-	-
2018-02	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2018-03	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2018-04	S/ -	S/ -	S/ -	-	-
2018-05	S/ 183.00	S/ 33.00	S/ 216.00	-	-
2018-06	S/ 2,700.00	S/ 486.00	S/ 3,186.00	-	-
2018-07	S/ 1,819.00	S/ 327.00	S/ 2,146.00	-	-
2018-08	S/ 9,059.00	S/ 1,631.00	S/ 10,690.00	-	-
2018-09	S/ 4,751.00	S/ 855.00	S/ 5,606.00	-	-
2018-10	S/ 1,519.00	S/ 273.00	S/ 1,792.00	-	-
2018-11	S/ 614.00	S/ 111.00	S/ 725.00	-	-
2018-12	S/ 387.00	S/ 70.00	S/ 457.00	-	-

2018-13	S/	23,784.00	S/	4,281.00	S/	28,065.00	S/	14,520.00	S/	27,895.10
2019-01	S/	1,829.00	S/	329.00	S/	2,158.00	-	-	-	-
2019-02	S/	1,326.00	S/	239.00	S/	1,565.00	-	-	-	-
2019-03	S/	3,001.00	S/	540.00	S/	3,541.00	-	-	-	-
2019-04	S/	2,285.00	S/	411.00	S/	2,696.00	-	-	-	-
2019-05	S/	44.00	S/	8.00	S/	52.00	-	-	-	-
2019-06	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-07	S/	8,776.00	S/	1,580.00	S/	10,356.00	-	-	-	-
2019-08	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-09	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-10	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-11	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-12	S/	-	S/	-	S/	-	-	-	-	-
2019-13	S/	17,261.00	S/	3,107.00	S/	20,368.00	S/	15,376.50	S/	34,376.10

Anexo 8

Análisis de gastos internos de Euromonitor 2016-2021

PEN million	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-- Domestic Business Expenditure	4,506.6	4,684.9	4,898.0	5,155.8	2,609.5	3,647.7
-- Domestic Leisure Expenditure	8,693.4	9,120.1	9,622.0	10,220.7	4,407.2	6,464.0
-- Domestic Expenditure on Activities	635.9	655.3	679.0	714.7	283.4	445.9
-- Domestic Expenditure on Food	2,640.0	2,761.0	2,910.4	3,131.3	1,088.4	1,914.4
-- Domestic Expenditure on Lodging	5,618.4	6,011.6	6,281.2	6,561.5	4,015.7	4,937.3
-- Domestic Expenditure on Shopping	818.1	858.2	905.4	953.1	279.5	499.2
-- Domestic Expenditure on Travel Modes	3,168.0	3,175.2	3,339.6	3,554.3	1,212.3	2,041.1
-- Other Domestic Expenditure	319.6	343.9	404.5	461.7	137.5	273.8
- Domestic Expenditure Expenditure	13,199.9	13,805.0	14,520.0	15,376.5	7,016.7	10,111.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Note: Domestic expenditure is the sum of business and leisure domestic expenditure, or the sum of activities, food, shopping, travel in destination and other domestic expenditure

Anexo 9

Análisis de gastos externos de Euromonitor 2016-2021

PEN million	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-- Outbound Business Expenditure	1,691.5	1,772.3	1,859.7	2,352.8	548.5	841.1
-- Outbound Leisure Expenditure	6,766.0	7,089.1	7,438.7	9,105.9	2,365.9	3,844.6
-- Outbound Expenditure on Lodging	2,285.8	2,389.0	2,492.9	3,054.9	769.2	1,230.5
-- Outbound Expenditure on Activities	1,416.6	1,502.9	1,582.6	1,957.1	472.9	775.5
-- Outbound Expenditure on Food	1,360.3	1,429.3	1,514.7	1,885.0	489.0	792.5
-- Outbound Expenditure on Shopping	841.8	886.1	931.7	1,149.3	274.8	431.2
-- Outbound Expenditure on Travel Modes	779.5	816.1	853.6	1,048.5	261.3	416.8
-- Other Outbound Expenditure	1,773.4	1,837.8	1,922.9	2,363.9	647.2	1,039.2
- Outbound Expenditure	8,457.5	8,861.3	9,298.3	11,458.7	2,914.4	4,685.6

Source: UNWTO, Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Note: Outbound expenditure is the sum of business and leisure outbound expenditure, or the sum of activities, food, shopping, travel in destination and other outbound expenditure