



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN  
TURISMO Y HOTELERÍA**

**Planeamiento Estratégico y Competitividad en la Agencia de Viajes  
Futurismo S.A.C. – Lima – 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería

**AUTORA:**

Sánchez Murga, Brizzette Isabel (ORCID: 0000-0003-3776-4015)

**ASESORA:**

Mg. Velásquez Viloche, Leli Violeta (ORCID:0000-0001-9985-0344)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión turística

LIMA - PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mi mamá por el amor y apoyo incondicional. A mi papá por apoyarme a culminar esta etapa final de mi carrera.

A mi mamá Olga que siempre me motivó a seguir adelante con mis objetivos. Por enseñarme a ser fuerte y valiente. A ti te dedico todos mis logros, porque sé que me sigues guiando desde el cielo.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios en primer lugar por ayudarme y bendecirme con la presencia de personas que contribuyeron con el presente trabajo de investigación, en particular a mi asesora Leli Violeta Velásquez Viloche por su constante apoyo y motivación para culminar la tesis, a los docentes por su asesoramiento. A mis padres por su apoyo incondicional.

De igual manera agradezco al Gerente General de la agencia de viajes Futurismo Group por darme la oportunidad de realizar la presente investigación, por brindarme información y su apoyo para el desarrollo de la misma. Además de agradecer a los colaboradores de la agencia por su tiempo y participación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
.....	v
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras .....	viii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA .....	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización .....	15
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Métodos de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
IV.1. Resultados descriptivos de la variable plan estratégico .....	19
IV.1.1. Dimensión fase filosófica .....	19
IV.1.2. Dimensión fase analítica.....	19
IV.1.3. Dimensión fase operativa.....	20
IV.1.4. Dimensión fase de acción, desarrollo y evaluación.....	20
IV.2. Resultados descriptivos de la variable competitividad.....	21
IV.2.1. Dimensión de capacidad de innovación .....	21
IV.2.2. Dimensión de rentabilidad .....	22
IV.2.3. Dimensión de satisfacción del cliente .....	22
IV.2.4. Dimensión de recursos humanos .....	23
IV.2.5. Dimensión de participación de mercado.....	23
IV.3. Resultados inferenciales .....	24
IV.3.1. Prueba de normalidad .....	24

IV.3.2. Prueba de coeficiente de correlación.....	25
V. DISCUSIÓN .....	27
VI. CONCLUSIONES.....	32
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS .....	35
ANEXOS.....	39
ANEXO 1: Matriz de operacionalización .....	40
ANEXO 2: Matriz de consistencia .....	41
ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos.....	42
ANEXO 4: Resultados de confiabilidad.....	45
ANEXO 5: Otros resultados descriptivos .....	46
ANEXO 6: Evaluación de instrumento.....	52

## Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de la variable plan estratégico .....	19
Tabla 2. Nivel de la dimensión fase filosófica .....	19
Tabla 3. Nivel de la dimensión fase analítica .....	19
Tabla 4. Nivel de la dimensión fase operativa .....	20
Tabla 5. Nivel de la dimensión fase de acción, desarrollo y evaluación .....	20
Tabla 6. Nivel de la variable competitividad .....	21
Tabla 7. Nivel de la dimensión de capacidad de innovación .....	21
Tabla 8. Nivel de la dimensión de rentabilidad .....	22
Tabla 9. Nivel de la dimensión de satisfacción del caliente .....	22
Tabla 10. Nivel de la dimensión de recursos humanos .....	23
Tabla 11. Nivel de la dimensión de participación de mercado .....	23
Tabla 12. Resultado de la prueba de normalidad .....	24
Tabla 13. Matriz de correlaciones .....	25

## Índice de figuras

Figura 1. Nivel de la variable plan estratégico .....	46
Figura 2. Nivel de la dimensión fase filosófica .....	46
Figura 3. Nivel de la dimensión fase analítica .....	47
Figura 4. Nivel de la dimensión fase operativa .....	47
Figura 6. Nivel de la variable competitividad .....	48
Figura 7. Nivel de la dimensión de capacidad de innovación .....	49
Figura 8. Nivel de la dimensión de rentabilidad .....	49
Figura 9. Nivel de la dimensión de satisfacción del caliente .....	50
Figura 10. Nivel de la dimensión de recursos humanos .....	50
Figura 11. Nivel de la dimensión de participación de mercado .....	51

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C., para ello, se propuso una investigación de tipo correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Al respecto, se aplicó un cuestionario que valoraba las variables planeamiento estratégico y competitividad para la agencia de viajes (así como sus dimensiones), a un total de 25 empleados de dicha organización. Los resultados del estudio permiten señalar que las dimensiones del planeamiento estratégico y competitividad de la agencia de viajes son valoradas positivamente por sus empleados, siendo necesario mejorar en aspectos como la formación de los empleados y la diferenciación con los competidores. En este sentido, fue posible concluir que se establece una relación positiva alta entre el planteamiento estratégico y la competitividad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. con un  $\rho = 0,581$ ; asimismo, fue posible comprobar una relación positiva entre el planteamiento estratégico y las dimensiones de la competitividad: capacidad de innovación con un  $\rho = 0,641$ , rentabilidad con un  $\rho = 0,446$ , satisfacción del cliente con un  $\rho = 0,778$ , recursos humanos con un  $\rho = 0,552$ ) y participación de mercado con un  $\rho = 0,604$ ).

**Palabras clave:** planeamiento estratégico, competitividad, calidad del servicio, diferenciación, satisfacción del cliente.



## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between strategic planning and competitiveness in the travel agency Futurismo S.A.C., for this purpose, a correlational research, non-experimental design and quantitative approach was proposed. In this regard, a questionnaire that assessed the variables strategic planning and competitiveness for the travel agency (as well as its dimensions) was applied to a total of 25 employees of the organization. The results of the study show that the dimensions of strategic planning and competitiveness of the travel agency are positively valued by its employees, although it is necessary to improve in aspects such as employee training and differentiation from competitors. In this sense, it was possible to conclude that there is a high positive relationship between the strategic approach and the competitiveness of the travel agency Futurismo S.A.C. with a  $\rho = 0.581$ ; likewise, it was possible to verify a positive relationship between the strategic approach and the dimensions of competitiveness: innovation capacity with a  $\rho = 0.641$ , profitability with a  $\rho = 0.446$ , customer satisfaction with a  $\rho = 0.778$ , human resources with a  $\rho = 0.552$ ) and market share with a  $\rho = 0.604$ ).

**Keywords:** strategic planning, competitiveness, quality of service, differentiation, customer satisfaction.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, resulta necesario para las organizaciones configurar una estrategia o un curso de acciones que guíe a la organización, en la obtención de las máximas ganancias y el aprovechamiento de sus ventajas competitivas (Chiavenato y Sapiro, 2017).

En este contexto, la planificación estratégica que implica un proceso continuo, cuya base es la planificación a futuro, aunque las decisiones se tomen en el presente, implicando que se deben asumir riesgos (Chiavenato y Sapiro, 2017). De esta manera, esta planificación implica visualizar el contexto, siendo necesario situar a la empresa en un escenario empresarial (Hill y Jones, 2009).

Así, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2018), el arribo de turistas internacionales se incrementó en 2017 en 7%, registrando el mayor crecimiento luego desde la crisis que afectó a las principales economías del mundo en el 2009 e incluso, superando (ampliamente) a las metas de las OMT de un 3.8% anual durante el lapso de 2010 a 2020.

Evidentemente, el turismo de acuerdo a las cifras de los organismos internacionales, va en ascenso y esta tendencia permite inferir que, todas aquellas empresas que se dediquen a la industria pueden aprovechar estas oportunidades, por ejemplo, las agencias de viaje que tiene un rol primordial para los turistas. En el Perú, conforme lo señala el Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2019), la mayoría de las empresas turísticas (agencias de viajes y operadores de turismo) se ubicaron en el distrito de Miraflores, generando una alta competencia entre las 594 empresas que hacen vida en dicha zona.

Otro aspecto importante a mencionar es que, para el INEI (2019), el sector que agrupa a las agencias de viaje y operadores de turismo está representado en un 99.3% por micro y pequeñas empresas; así que las medianas y grandes empresas agrupan el 0.7%. Palpablemente, la mayor cantidad de agencias de viajes se encuentran en la micro y pequeña empresa, lo que implica que los niveles de competitividad son altos. Un ejemplo de ello lo constituye la agencia de viajes Futurismo Group.

Esta agencia que pertenece al sector de la micro-empresa, dedicada a ofrecer

servicios de rutas cortas y paquetes internacionales en Lima, cuenta con personal en las áreas de gerencia, en agencia, guías turísticos y el contador, para un total de 25 personas o empleos directos y otros indirectos. Dicha empresa se encuentra en proceso de crecimiento y expansión, lo que se convierte en una oportunidad, debido al incremento del turismo, como parte de la cultura de las personas.

Sin embargo, Futurismo Group S.A.C. no contaba con una planificación estratégica vigente y completa ya que sólo se habían quedado en la fase filosófica, describiendo misión, visión y valores corporativos. Por lo cual no tenía una dirección de hacia dónde encaminarse, conocer su situación actual, conocer qué oportunidades tiene en el mercado. Por lo tanto, no podría conocer su nivel de competitividad. Así, la empresa no ha aprovechado estas fortalezas para la mejora de sus niveles de competitividad, por lo que de allí se originó la necesidad de desarrollar el presente estudio.

Es necesario acotar que, una vez conocida la realidad problemática se formuló el siguiente problema general de investigación: ¿Cómo se relacionan el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?

Por otra parte, se plantearon los siguientes problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?
- ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?
- ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?
- ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?
- ¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?

Partiendo de esta premisa, este estudio se centra en el planeamiento estratégico de la agencia de viajes Futurismo Group S.A.C., lo cual es de notable relevancia para la empresa, debido a que aportará la estrategia corporativa que le permitirá orientarse en la dirección correcta y mejorar su competitividad, hacia el logro de las metas, Desde la perspectiva social y cultural, se puede mencionar que,

la empresa trabaja en función de estimular el turismo interno, convirtiéndose en un elemento de contribución para el país. De esta manera, el análisis estratégico de su entorno le permitirá adecuarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio alineado con las tendencias de mercado y basado en una estrategia corporativa.

En el contexto teórico y metodológico, el presente estudio aporta un conjunto de autores vinculados a la temática, que podrán ser empleados como antecedentes en futuros estudios de características análogas; de igual forma, se elaboraron instrumentos debidamente aprobados por especialistas, a los cuales se estimó el respectivo índice de confiabilidad, conformando un aporte científico.

En función de lo establecido, se planteó como objetivo general: determinar la relación existente entre el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Además, se propusieron cinco objetivos específicos referidos a conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C., conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C., conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C., conocer la relación entre el planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. y, finalmente, conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.

En este tenor surgió como hipótesis general: Existe una relación significativa positiva entre el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C. De igual forma, se plantearon las hipótesis específicas:

- Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.
- Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.
- Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.
- Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.

- Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.

## II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los antecedentes internacionales que sustentan a la presente investigación se menciona a Rivera (2014) quien presentó la investigación “Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango” en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, con el objetivo de precisar la relevancia de la referida planeación como instrumento para el incremento de la competitividad. En esta investigación cuantitativa, descriptiva y de campo, se trabajó con una muestra de 35 personas mediante un cuestionario de 13 preguntas. Ante ello, se consignó que el mayor número de los encuestados estiman que la planeación estratégica permite presentar estrategias para mejorar la competitividad del establecimiento.

Boj (2015) desarrolló el estudio “Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango” en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, con el objetivo de decretar si la planeación estratégica permite el ascenso de la competitividad de las empresas del sector. Para alcanzar con dicho objetivo, se aplicó un cuestionario a 50 empresas, determinándose que es posible establecer lineamientos a la empresa a través de un plan estratégico con el que pueda emplear las ventajas competitivas.

En el artículo científico realizado por Valenzuela y López (2015) denominado “La planeación estratégica como componente de la competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali”, su finalidad fue determinar si estas compañías llevan a cabo un proceso de planeación estratégica con la finalidad de mejorar su competitividad. Para ello, se aplicó un cuestionario a 69 empresas, obteniéndose que el 89% de las empresas no definen sus estrategias, mientras que el 73% no incorporan en su planificación estratégica objetivos que los dirijan al aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

En su artículo Mora, Vera y Melgarejo (2015) denominado “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá Estudios Gerenciales” se propusieron analizar la relación existente entre estas variables. Para ello, realizaron un estudio descriptivo – analítico, de campo y transversal, determinando con una muestra de 209 empresas que hay una relación

importante entre la planificación estratégica y las dimensiones de competitividad al 5% de confianza.

Duarte (2015) presentó el estudio “La planeación estratégica y su efecto en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de El Paraíso” en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras; proponiéndose determinar este efecto mediante una investigación cuantitativa de alcance correlacional – causal. En este sentido, se comprobó que el 34.4% de las variaciones de la competitividad empresarial está explicado por la planeación estratégica.

Damelia y Soesilowati (2016) presentaron el artículo científico titulado “The strategy to improve the competitiveness of Indonesian seaweeds in global market” cuyo objetivo se centró en analizar y mejorar la posición competitiva de la producción de algas marinas indonesias en el mercado global, mediante la planificación estratégica. Para ello desarrollaron un estudio cuantitativo empleando series estadísticas relativas a la producción de dicho rubro, correspondientes al período 2003 – 2012. Así, como conclusión se propone una estrategia de crecimiento rápido basado en optimizar la calidad del producto para aumentar la competitividad del sector.

Taghavi et al. (2017) en su artículo “Strategies to increase port competitiveness” se orientaron a determinar estrategias para acrecentar la competitividad de las empresas locales basándose en la planificación estratégica. Este estudio cualitativo permitió detectar que es necesario cambios en la cadena logística en el sector para que las empresas sean más competitivas, como proporcionar plataformas para la carga, explorar oportunidades y mejorar las cadenas de suministros.

Simancas, García, Greifemberg y Peñarrubia (2018) desarrollaron el artículo “Strategies to improve the quality and competitiveness of coastal tourism areas: Applying tourism standards”, enfocándose en el estudio de las fortalezas y debilidades de la aplicación de estrategias que posibilitan regular los estándares de alojamiento en áreas de turismo costero en las Islas Canarias. Este estudio mixto (cuantitativo y cualitativo) se enfocó en el estudio de reportes estadísticos, concluyendo que es necesario establecer normas para la calidad de los hospedajes turístico y para la planificación y gestión de destinos turísticos, para favorecer la competitividad.

En el contexto nacional se menciona a Quispe (2015) el cual presentó la investigación “Planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015”, con la finalidad de establecer la relación entre las variables mencionadas. En la presente investigación cuantitativa, de tipo sustantiva y de diseño no experimental, se empleó un cuestionario a 300 clientes del complejo turísticos, concluyéndose que hay una correlación significativa positiva entre estas variables con un rho de Spearman de 0.588 al 5% de significancia.

Vásquez (2016) desarrolló el estudio “Planificación estratégica y competitividad en el sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016” en la Universidad César Vallejos; con el objetivo de determinar la influencia de dicha planificación en la competitividad del sector textil artesanal. En esta investigación cuantitativa, de tipo básica y diseño no experimental, se concluye la existencia de una relación significativa positiva entre las variables de estudio con un rho de 0.848 y un nivel de significancia del 5%.

Tejada y Ugaz (2016) presentaron el estudio “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo período 2016-2018” en la Universidad Privada Antenor Orrego, con el propósito de implementar un plan estratégico que permita optimizar su competitividad. En este estudio mixto (cualitativo y cuantitativo) se aplicaron encuestas y entrevistas a 16 empleados, determinándose que la propuesta efectivamente mejora la competitividad de la empresa en áreas como la capacitación del personal y la calidad del servicio.

Montañez y Nolasco (2016) presentaron el estudio “Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A., Huaráz, 2016” en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo con el objetivo de determinar la relación entre dichas variables mediante un estudio cualitativo, transeccional, no experimental y correlacional; aplicando un cuestionario a 30 trabajadores, tres clientes y tres proveedores. De esta manera, se obtuvo como conclusión que ambas variables se relacionan de forma directa con un rho de 0.294.



El estudio de Castañeda (2017) denominado “Planificación estratégica y competitividad en el área gestión de rutas empresa de valores Prosegur Surco – Lima 2017” en la Universidad César Vallejos, en el cual se propuso determinar la relación entre dichas variables. Para ello, se propuso un estudio descriptivo – correlacional y donde se procedió a la aplicación de una encuesta a 36 colaboradores, concluyéndose que con un p-valor de 0.011 se comprobó la existencia de una relación positiva entre las variables con un rho de 0.586.

Silva (2017) desarrolló la investigación “Plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017” en la Universidad Norbert Wiener, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para optimizar la competitividad de la empresa. Esta investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) de tipo proyectiva y diseño no experimental – transversal, permitió demostrar que para la mejora en la competitividad el plan estratégico debe enfocarse en aspectos relativos a la consolidación de las capacidades y potencialidades de los colaboradores.

Ramos, Jara y Rivasplata (2017) elaboraron el estudio “Plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019” en Lima, con el objetivo de desarrollar el planeamiento estratégico para lograr la competitividad de la empresa en el mercado y mejorar sus índices de eficiencia. Esta investigación mixta permitió concluir que dentro de la planeación estratégica de la empresa es necesario el desarrollo de productos para diferenciarse de sus competidores.

De acuerdo con las teorías relacionadas con el tema se tiene la descripción del planeamiento estratégico, de acuerdo con Sánchez y Morales (2016) que el planeamiento estratégico, también conocido como planificación o planeación estratégica, representa un orden gerencial que se centra en la realización de objetivos mediante el diseño e implementación de estrategias, lo cual tiene un profundo impacto en la estructura organizacional.

En este contexto, Porter en 1980 comentaba que para garantizar el buen funcionamiento en el mediano y largo plazo era necesario coordinar la misión de la organización con todas las actividades que se desarrollan a lo interno (Sánchez y Morales, 2016). Así, Torres (2014) define como planeación estratégica a un proceso en el cual se requiere cumplir con ciertas etapas para tomar decisiones de forma

anticipada, las cuales son interdependientes para la producción o generación de un estado deseado.

Por otra parte, Baena (2015) argumenta que la planificación estratégica es una forma de concebir el quehacer de la organización, representando un instrumento de política para responder a distintas demandas (de clientes, internas, sociales, legales, entre otras), para lo cual se requiere un mínimo de consenso entre los involucrados.

Para García et al. (2017), el proceso en el cual se desarrolla el planeamiento estratégico es cíclico o repetitivo, visto que los objetivos son trazados a largo plazo, estableciéndose metas con sus respectivos indicadores. De acuerdo con las dimensiones se tiene que, todos los autores coinciden en que deben considerarse las siguientes fases: la Fase filosófica.

Esta fase se caracteriza por una acción reflexiva de lo que representa la organización y entre otros aspectos comprende la definición de la misión, la declaratoria de una visión y la formulación de los valores organizacionales (Sánchez y Morales, 2016). Al respecto, la misión constituye la identificación de la meta que la organización desea alcanzar (Sánchez y Morales, 2016). Así, consiste en el máximo objetivo de la empresa desde su personalidad y no puede estar aislada de su entorno y de los recursos disponibles por la empresa, con lo cual culmina por establecer una cultura organizacional visto que condiciona el desempeño de los colaboradores (Fernández, 2017).

Con relación a la visión, destacan Sánchez y Morales (2016) significa la conciliación entre los propósitos básicos de la empresa y las creencias de sus alto directivos, convirtiéndose en piedra angular en el enfoque de administración estratégica. En este sentido, la visión como acción de ver, guía la acción de la empresa dándole profundidad y antelación a cada paso que decide dar (Fernández, 2017). Toniut et al. (2017) define los valores como aquellas convicciones que guían el modo de conducta de quienes integran una organización, dándole finalidad social a su modo de actuación personal.

En este mismo orden de ideas, se señala la fase analítica, la cual para David (2003) considera que, en materia de planificación estratégica empresarial, esta fase amerita una auditoría externa e interna del entorno de la empresa (de forma

general, de la realidad problemática). La auditoría externa consiste en elaborar un listado de las oportunidades que podrían beneficiar a la solución del problema y atención de las amenazas que requieren evitarse (David, 2003).

Ahora bien, la auditoría interna que permitirá elaborar la matriz de evaluación del factor interno (EFI), se enfoca en recabar y analizar información de las áreas de la empresa y cómo se articulan entre sí. Se trata entonces, afirma el autor, de hacer un levantamiento de las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto amerita analizar los principales indicadores de la empresa, los procesos internos, los procesos externos, entre otros aspectos de la empresa.

David (2003) expresa que, a este nivel, la organización debe fijar los objetivos de largo plazo, seleccionar los tipos de estrategias y elegir los medios para llevar a cabo las estrategias. Los objetivos trazados deben ser de forma cuantitativa, se deben cuantificar, ser realistas, comprensibles, expresar desafíos, se pueden jerarquizar, ser fáciles de alcanzar y congruentes con el giro de la compañía. Además, debe estar relativo a un límite de tiempo (David, 2003). Para Ander-Egg (2007) si los objetivos están bien diseñados se desdoblán en metas o reflejo cuantitativo, en un momento y lugar determinado, de dichos objetivos. Adicionalmente, deberá construir instrumentos y definir indicadores que servirán para realizar el seguimiento.

David (2003) afirma que la formulación estratégica es una etapa completamente operativa que precisa el manejo eficiente de las fuerzas y debe conjugar la motivación de los involucrados y las habilidades de los líderes. Luego de elegida la estrategia, argumenta Ander-Egg (2007), que el estratega deberá presupuestar y usar los recursos disponibles de la empresa para la consecución de cada fase del programa o proyecto a desarrollar.

Finalmente está la fase de acción, desarrollo y evaluación la cual, comprende la acción de los planes estratégicos, lo cual requiere de la movilización de todos los recursos de la empresa en pro de alcanzar las metas trazadas, implicando la habilidad de los gerentes en motivar a sus colaboradores en la generación de resultados con la implementación definitiva de la estrategia (García et. al, 2015).

También puede señalarse la competitividad la cual de acuerdo con Argumentan Ibarra, González y Demuner (2016) que el término competitividad no está asociado a una definición particular, sino que comprende una valoración

cualitativa y cuantitativa, que abarca tanto a la organización como al sector donde pertenece, a la nación donde se ubica geográficamente y aun ámbito supranacional y que incluye factores que son variados, no tienen límites de medición y pueden requerir varias metodologías para ello. De acuerdo, al World Economic Forum en 2010, la competitividad engloba el conjunto de recursos (recursos factoriales, políticas e instituciones) que se utilizan para incrementar la productividad de un ente; sin embargo, Abdel y Romo en 1992 (como se cita en Ibarra et al., 2016), definieron competitividad como las ventajas competitivas que dispone una empresa en cuanto a su modelo productivo y de negocios al compararse con sus rivales más cercanos en el mercado donde se desempeñan. Al respecto, Ortiz y Arredondo (2014) asocian la competitividad con la capacidad que tiene la organización de sobrevivir, permanecer y lograr la consolidación en su mercado.

Basado en el diamante de competitividad de Porter en 1991, en donde se identifican que los generadores de ventajas competitivas son las circunstancias de los elementos productivos, las condiciones de la demanda del bien o servicio, las industrias relacionadas y conexas y las empresas rivales, Monterroso (2016) llega a una definición de competitividad bastante interesante, definiéndola como una variable multifactorial la cual depende de factores internos como los recursos disponibles (físicos, talento humano, tecnológicos e intangibles) y de los factores externos los cuales facilitan o no la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

Es preciso señalar las dimensiones de la competitividad, considerando las distintas formas de medir la competitividad, en el presente estudio se asumen los criterios de Monterrico (2016) de incluir como dimensiones la capacidad de innovación, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, el recurso humano y la participación de mercado. La primera es la capacidad de innovación, la cual se refiere a la capacidad de ofrecer nuevos productos o productos mejorados, mejores canales de comercialización o nuevos procesos productivos (Ortiz y Arredondo, 2014). Para la medición de la innovación, Veiga (2015) señala que debe invertirse en Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual involucra invertir en sistemas físicos como maquinarias y programas, pero también en base de datos, tanto de la empresa como del mercado (Veiga, 2015). De igual forma la rentabilidad, siendo entendida como la gestión administrativa debe llevar a la mejora de eficiencia, lo

cual generalmente se mide con indicadores, siendo la rentabilidad uno de ellos (Veiga, 2015).

La rentabilidad mide la capacidad de la empresa de generar ganancias para nuevas inversiones y/o para el enriquecimiento de los directivos (Van Horne y Wachowicz, 2010). También puede señalarse la Satisfacción del cliente, la cual es vista como uno de los factores que permiten cuantificar cuan competitiva una empresa es el conocimiento del mercado; en particular, del cliente pues esto le permite estar alerta a los cambios que pueden incidir en su desarrollo organizacional (Ortiz y Arredondo, 2014).

Por ello, la empresa debe enfocarse en la orientación del cliente siendo un elemento determinante en la comprensión de una visión general del mercado. La satisfacción es la respuesta que el cliente presenta ante el consumo de un producto (bien o servicio), es una respuesta emocional basada en un juicio de carácter cognitivo; de manera tal que, si la evaluación es negativa no consumirá más dicho producto (Dos Santos, 2016). La satisfacción del cliente está asociada a la calidad del producto; siendo esto, un elemento diferenciador asociado a la condición, consistencia, adecuación, entrega o transformación del mismo; que permite al cliente comparar en las expectativas antes del consumo y las percepciones luego de él (Dos Santos, 2016).

De igual manera, se presenta el área de Recursos Humanos, siendo considerado uno de los elementos centrales en la competitividad consiste en disponer de un recurso humano responsable con la organización (Ibarra et al., 2017). Posteriormente, surge la participación de mercado, haciendo referencia a la posibilidad de la empresa de atender a un porcentaje de los clientes que consumen el bien que produce la empresa (Ortiz y Arredondo, 2014).

Para la descripción de la agencia de viaje se señala lo establecido en el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo (2016), éstas se definen como cualquier persona natural o jurídica dedicada la actividad turística, que cumplen con las acciones de organizar, mediar, coordinar, promover, asesorar y vender servicios turísticos. Además, destaca dicho reglamento que se clasifican en operador de turismo, o aquella agencia que realiza estas actividades mediante mayoristas, minoristas o directamente al turista. Las agencias de viajes y turismo mayorista no pueden vender directamente sus servicios al turista, pero si pueden encargarse de

la proyección, elaboración y organización de cualquier servicio turístico (Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, 2016). En cuanto a las agencias de viajes y turismo minorista, debe señalarse que solo pueden vender directamente al turista.

Asimismo, el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo de conformidad con la Constitución Política del Estado; establece un cuerpo de definiciones en el sector turismo, destacando entre ellas, la referida a la Agencia de Viajes y Turismo, siendo conceptualizada como toda persona natural o jurídica cuya actividad se enfoque en organizar, mediar, coordinar, promocionar, asesorar y vender servicios turísticos, las cuales atendiendo a su tipología podrán usar medios propios o contratar a terceros para realizar la prestación de los mismos.

De esta manera, como señala el Artículo 8 del citado Capítulo II, en el caso de las agencias que son minoristas, pueden realizar las siguientes actividades:

- Promocionar el turismo y los servicios turísticos prestados los cuales podrán estar situados dentro del país o fuera de él.
- Realizar la intermediación para que el turista disfrute de servicios de transporte, bien sea aéreo, terrestre, marítimo, fluvial o lacustre o cualquier otro medio.
- Intermediar en el proceso de reserva y venta de boletos y pasajes, independientemente del tipo de movilización o transporte.
- Facilitar e intervenir en lo referente a la reserva y la contratación de cualquier servicio turístico.
- Asesorar y realizar labores de comercialización de cualquier programa (o en general, servicios turísticos), bien sea dentro o fuera del país.
- Recibir y trasladar turistas durante su estadía.
- Ofrecer la debida, información y asesoría al turista, para su pleno disfrute.

Asimismo, tal como estipula el Artículo 11, para la prestación del servicio cada Agencia de Viajes y Turismo deberá satisfacer los siguientes requisitos que son de absoluta obligatoriedad para prestar su servicio o desarrollar sus actividades: disponer de un espacio físico, el cual cumplirá con las características siguientes: tener un establecimiento que sea de libre acceso a cualquier persona y en donde

sea factible la atención del turista y se oriente exclusivamente a la prestación del servicio.

.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación se clasificó como de tipo básica, pues la misma tiene como prioridad la generación de nuevos conocimientos o mejorar los ya existentes (Carrasco, 2017). Asimismo., como señala Hernández et al. (2014), esta investigación fue de diseño no experimental, toda vez que no se ejecutó alguna manipulación deliberada de las variables de estudio; observándose, de esta manera, el fenómeno como se presenta en la naturaleza. Precizando aún más, este estudio se catalogó dentro de un diseño correlacional - transversal, luego que se basó en la determinación de la relación o asociación existente entre las dos variables de estudio y, además, la recopilación de datos se realizó en un sólo momento.

#### **3.2. Variables y operacionalización**

Conforme lo señala Carrasco (2017), las variables representan aquellos elementos contenidos en el problema de investigación que constituyen propiedades, cualidades y características, las cuales se observan en las unidades de análisis (individuos, comunidades, eventos, fases, entre otros). Para este estudio, las variables fueron planeamiento estratégico y competitividad.

En la sección de anexos, se presenta, el cuadro de operacionalización de las variables. En cuanto al planeamiento estratégico, debe señalarse que, en la referida tabla, la definición conceptual y operacional están descritas en las bases teóricas. Así, en esta investigación, esta variable se tuvo como dimensiones las cuatro fases: filosófica; analítica; operativa y de acción, desarrollo y evaluación, descritas por distintos autores como Sánchez y Morales (2016).

Para la variable competitividad, se consideraron como dimensiones los criterios de Monterrico (2016) para su medición: la capacidad de innovación, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, el recurso humano y la participación de mercado.



### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

Carrasco (2017) afirma que la población es la agrupación de elementos o unidades de análisis que se encuentran en el mismo ámbito espacial, en el cual está enmarcado el presente estudio. Es así como la población está conformada por los trabajadores de la empresa, es decir, 25 empleados. Para la inclusión de los elementos que componen el estudio, se consideraron los siguientes criterios de inclusión:

- Empleado activo en la empresa.
- Empleado que disponga cuenta de correo electrónico.

Visto el tamaño de la población, la muestra estuvo representada por los mismos 25 elementos de la población los cuales constituyen la unidad de análisis.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de recolección comprenden los métodos, procedimientos y procesos que ayudan a recolectar los datos que fue utilizada en la realización de los objetivos definidos al inicio de la investigación (Carrasco, 2017). Para este estudio, fue seleccionada y aplicada la técnica de la encuesta, la cual permite investigar, indagar y recabar los datos del grupo de personas que componen la muestra, a través de la realización de preguntas que se formulan directa o indirectamente.

En esta investigación fue aplicada la encuesta a los empleados de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. (véase Anexo 1). Al respecto, señala, Carrasco (2017) que dicho instrumento debe verificar las exigencias de validez y confiabilidad; así la validez está referida a la capacidad del instrumento de medir lo que efectivamente se pretenda medir; por lo que se puede extraer de él, la información que preliminarmente se buscaba precisar. Por tanto, uno de los tipos de validez empleados, es la validez de contenido, entendida como un análisis del instrumento con miras a medir si es coherente, veraz, secuencial y refleja el contenido de las variables (así, como de sus dimensiones e indicadores) (Carrasco, 2017).

Ahora bien, el cuestionario que se utilizó en el presente estudio fue validado mediante el juicio de expertos a docentes con titulación de magíster de la Universidad César Vallejo. Mientras que, respecto a la confiabilidad, Hernández *et al.* (2014) señalan que se define como el nivel en que cualquier instrumento genera

datos consistentes y coherentes. Para la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba del estadístico del alfa de Cronbach, siendo esta una medida de coherencia o consistencia interna., cuyo valor oscila entre 0 y 1, y que precisa de una sola administración a un instrumento que midas variables de intervalos o razón, donde “0” señala “confiabilidad nula” y “1” “perfecta confiabilidad”. Dichos resultados se muestran en la sección de anexos.

### **3.5. Procedimientos**

Para el levantamiento de la información, se envió un correo electrónico a cada empleado informando que se dispuso de un cuestionario en línea mediante la herramienta Formularios de Google, lo cual permitió su llenado de forma fácil y rápidamente. Luego, al disponer de la cobertura deseada se exportó la información a Excel.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Para el correspondiente análisis de datos, fue empleado el software estadístico SPSS versión 25. Este análisis comprende una descripción que hizo posible lograr una visión global de la conducta de las variables y sus dimensiones, además, de un componente inferencial, en donde se comprobaron las hipótesis de la investigación, mediante pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas, luego de observar si los datos se distribuyen como una normal mediante la prueba S-W (Shapiro-Wilk), eficiente en muestras inferiores a 50 elementos.

Luego de aplicar la prueba S-W, se demostró que la variable planteamiento estratégico y la dimensión capacidad de innovación se distribuyen normalmente, por lo que se evaluó la prueba de significancia del coeficiente de correlación de Pearson para precisar la relación entre las variables. Ahora bien, visto que el resto de las dimensiones de la variable competitividad (así, como ella misma) no se distribuyen como una normal, se evaluó la significancia del coeficiente de correlación de Spearman para determinar las relaciones entre el planteamiento estratégico y estas dimensiones; así como entre las variables de estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

En este estudio, los aspectos éticos englobaron los siguientes elementos:

- La investigación realizada tiene un único valor científico, desarrollada sin pretender provecho personal algún con la misma, sino más bien aportar en la resolución de una problemática específica de la empresa.
- Los datos recabados con los entrevistados y encuestados fue bajo estricto consentimiento, respetando su privacidad y sus posturas.
- En todo momento se respetan los datos del sujeto de estudio, en este caso la agencia de viajes Futurismo Group S.A.C, lo cual involucró un manejo sigiloso de la información recabada.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos de la variable plan estratégico

Tabla 1. Nivel de la variable plan estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	16	64.0	64.0	64.0
Regular	8	32.0	32.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Respecto a la variable plan estratégico, las respuestas de la tabla 1 indicaron que 64% de los empleados consultados ubicaron el nivel del planeamiento estratégico como bajo, mientras que un 32% lo clasificaron como medio y solo el 4% lo ubicó en un nivel alto. De esta manera, la mayor parte de los encuestados consideraron que el plan estratégico posee un nivel de aplicación bajo en la empresa estudiada.

### 4.2. Dimensión fase filosófica

Tabla 2. Nivel de la dimensión fase filosófica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	20	80.0	80.0	80.0
Regular	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

En cuanto a la dimensión fase filosófica, se encontró en la tabla 2, que 80% de la muestra manifestó que el nivel de logro de la dimensión resultó bajo, seguido muy de lejos por 20% que consideró que era regular. Por tanto, los resultados apuntan a un nivel bajo de aplicación de la fase filosófica del planeamiento estratégico.

### 4.3. Dimensión fase analítica.

Tabla 3. Nivel de la dimensión fase analítica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	56.0	56.0	56.0
Regular	10	40.0	40.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Al analizar los resultados de la tabla 3, referidos a la dimensión de fase analítica, se obtuvo que el 56% de la muestra manifestó que es de un nivel bajo, asimismo, 40% consideró que es regular y finalmente un 4% indicó que es alto. Así, los hallazgos demuestran que elementos analíticos como el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se ubica en un nivel bajo o regular.

#### 4.4. Dimensión fase operativa

*Tabla 4. Nivel de la dimensión fase operativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	76.0	76.0	76.0
Regular	5	20.0	20.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

En cuanto a la dimensión de fase operativa, la tabla 4 reflejó que 76% de los empleados consideró que el nivel de la dimensión es bajo, además, 20% la ubicó en un nivel regular y solo un 4% en un nivel alto. En consecuencia, se evidenció que, aspectos operativos como la formulación de objetivos estratégicos y determinación de estrategias, poseen un nivel de aplicación bajo.

#### 4.5. Dimensión fase de acción, desarrollo y evaluación

*Tabla 5. Nivel de la dimensión fase de acción, desarrollo y evaluación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	68.0	68.0	68.0
Regular	6	24.0	24.0	92.0
Alto	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

En referencia a la dimensión de fase de acción, desarrollo y evaluación, la tabla 5 indica que 68% de los empleados de la agencia de viaje consideraron que el nivel de logro de la dimensión es bajo. Por otro lado, un 24% expresaron que dicho nivel es regular, mientras que un 8% consideró que es alto. En este contexto, se reflejó que dentro de la agencia de viajes existe un nivel bajo de uso de los planes estratégicos y el control de resultados.

#### 4.6. Resultados descriptivos de la variable competitividad

Tabla 6. Nivel de la variable competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	32.0	32.0	32.0
Regular	16	64.0	64.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

En el caso de la variable competitividad, la tabla 6 refiere que 64% de los encuestados consideraron que el nivel de logro de la variable era regular, Adicionalmente, un 32% indicaron que era bajo y únicamente un 4% la situaron en un nivel alto. Conforme a las respuestas de los empleados, se observa que el nivel de la variable tiende a ser regular, siendo un factor clave que debe mejorarse.

#### 4.7. Dimensión de capacidad de innovación

Tabla 7. Nivel de la dimensión de capacidad de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	11	44.0	44.0	44.0
Regular	14	56.0	56.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Respecto a la dimensión de capacidad de innovación, las respuestas de los empleados indicadas en la tabla 7, se distribuyeron en 56% en un nivel de logro regular, mientras que un 44% señalaron que era bajo. De esta manera, la mayor parte de los encuestados revelaron que elementos innovadores como: inversión I+D, inversión en formación y desarrollo de los empleados e inversión en dirección y gestión se ubican en un nivel regular o bajo de aplicación.

#### 4.8. Dimensión de rentabilidad

Tabla 8. Nivel de la dimensión de rentabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	32.0	32.0	32.0
Regular	16	64.0	64.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

En cuanto a la dimensión de rentabilidad resumida en la tabla 8, se obtuvo que 64% de la muestra consideró que el nivel de logro de la rentabilidad en la agencia de viajes era regular, por otra parte, un 32% la situó como bajo y apenas un 4% como alto. Ante estos resultados, se destaca que los empleados de la organización consideran que, aspectos de la rentabilidad como el margen de utilidad neta, rendimiento sobre el patrimonio o el nivel de ventas poseen un nivel regular dentro de la agencia de viajes.

#### 4.9. Dimensión de satisfacción del cliente

Tabla 9. Nivel de la dimensión de satisfacción del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	20.0	20.0	20.0
Regular	17	68.0	68.0	88.0
Alto	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Según la tabla 9, 68% de la muestra consideró que el nivel de satisfacción de servicio por parte de los usuarios en la agencia de viajes era regular, asimismo, un 20% discurre que es bajo y el 12% lo calificó como alto. Conforme a las respuestas de los empleados, se observa que la calidad del servicio es vista en su mayoría como regular dentro de la agencia de viajes.

#### 4.10. Dimensión de recursos humanos

Tabla 10. Nivel de la dimensión de recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	36.0	36.0	36.0
Regular	14	56.0	56.0	92.0
Alto	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Con respecto a la dimensión de recursos humanos, la tabla 10 indica que un 56% de los colaboradores señaló que el nivel de recursos humanos es regular. Asimismo, 36% de los empleados afirmaron que es bajo y 8% lo consideró como alto. Así, se observa que un factor de competitividad clave dentro de la empresa como lo es los recursos humanos y su nivel de responsabilidad, es visto con un desempeño regular.

#### 4.11. Dimensión de participación de mercado

Tabla 11. Nivel de la dimensión de participación de mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	68.0	68.0	68.0
Regular	7	28.0	28.0	96.0
Alto	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Para la dimensión de participación de mercado, resumida en la tabla 11 y asociada al comportamiento empresarial de cara a las principales firmas competidoras, se obtuvo que 68% consideró que el nivel de la dimensión es bajo. Por otra parte, un 28% está de acuerdo que es regular, mientras que un 4% reflejó que es alto. De esta manera, se colocó en evidencia una baja percepción de los colaboradores sobre la participación de la empresa en el mercado de agencias de viajes.



## 4.12. Resultados inferenciales

### 4.12.1. Prueba de normalidad

Tabla 12. Resultado de la prueba de normalidad

Prueba de normalidad	PE	C	CI	R	SC	RH	PM
Estadístico de prueba	0.962	0.910	0.950	0.856	0.840	0.795	0.878
Sig. asintótica	0.456	0.030	0.249	0.002	0.001	0.000	0.006

PE = Planteamiento estratégico, C = Competitividad, CI = Capacidad de innovación, R = Rentabilidad, SC = Satisfacción del cliente, RH = Recursos humanos, PM = Participación de mercado

En la Tabla 12, se presentaron los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk (S - W) para ello, se han propuesto las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_1$  = La variable sigue una distribución normal.

$H_0$  = La variable no sigue una distribución normal.

Al respecto, con un nivel de significancia de 5% (0.05), al evidenciarse que el p-valor de la prueba es inferior al grado de significancia se aceptaría la hipótesis nula de que la variable no se distribuye como una normal; de no ser así, siendo  $p > 0.05$ , entonces se rechazaría la hipótesis nula, por lo que la variable se distribuye como una normal.

Con base a los resultados de la Tabla 12, se evidencia que la variable planteamiento estratégico y la dimensión capacidad de innovación se distribuyen como una normal con significancias asintóticas de 0.456 y 0.249, respectivamente. Contrariamente, la variable competitividad y sus dimensiones rentabilidad, satisfacción del cliente, recursos humanos y participación de mercado no se distribuyen como una normal.

En este contexto, se aplicará la prueba de correlación de Pearson para evaluar la relación entre el planteamiento estratégico y la dimensión capacidad de innovación, mientras que para la relación del planteamiento estratégico y la variable competitividad (así como para el resto de sus dimensiones) se analizará la significancia del coeficiente de correlación de Spearman.

#### 4.12.2. Prueba de coeficiente de correlación

Tabla 13. Matriz de correlaciones

Coeficiente de correlación (rho)	C (*)	CI (**)	R (*)	SC (*)	RH (*)	PM (*)
PE	0.581	0.641	0.446	0.778	0.552	0.604
Sig. asintótica	0.002	0.001	0.026	0.000	0.004	0.001

PE = Planteamiento estratégico, C = Competitividad, CI = Capacidad de innovación, R = Rentabilidad,

SC = Satisfacción del cliente, RH = Recursos humanos, PM = Participación de mercado

(\*) Coeficiente de correlación de Spearman

(\*\*) Coeficiente de correlación de Pearson

En la Tabla 13, se presentan los resultados de la prueba de significancia de los coeficientes de correlación requeridos en la investigación, atendiendo a los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Para ello, se establecieron como hipótesis estadística, las siguientes:

$H_1$  = El coeficiente de correlación de Spearman (Pearson) es significativo ( $\rho \neq 0$ ).

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman (Pearson) no es significativo ( $\rho = 0$ ).

De esta manera, se aceptaría la hipótesis nula, si el p-valor sea mayor al nivel de significancia fijado (5% o 0.05), así se cumple que  $\rho = 0$  o no hay relación entre las variables de estudio; en caso contrario, se rechaza dicha hipótesis ( $\rho \neq 0$ ). De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 30, se evidencia que:

- Existe una relación positiva alta ( $\rho = 0.581$ ) entre el planteamiento estratégico y la competitividad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.002 ( $< 0.05$ ), comprobándose la hipótesis general de la investigación.
- Existe una relación positiva alta ( $\rho = 0.641$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión capacidad de innovación de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.001 ( $< 0.05$ ), comprobándose la primera hipótesis específica de la investigación.
- Existe una relación positiva moderada ( $\rho = 0.446$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.026 ( $< 0.05$ ),

comprobándose la segunda hipótesis específica de la investigación.

- Existe una relación positiva alta ( $\rho = 0.778$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.000 ( $< 0.05$ ), comprobándose la tercera hipótesis específica de la investigación.
- Existe una relación positiva alta ( $\rho = 0.552$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión recursos humanos de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.004 ( $< 0.05$ ), comprobándose la cuarta hipótesis específica de la investigación.
- Existe una relación positiva alta ( $\rho = 0.604$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. siendo el p-valor de 0.001 ( $< 0.05$ ), comprobándose la última hipótesis específica de la investigación.

## 5. DISCUSIÓN

En cuanto a las variables planteamiento estratégico y la competitividad, en el presente estudio se demostró que existe relación positiva y moderada en la agencia de viajes Futurismo S.A.C., con base a la opinión de los colaboradores de la empresa, siendo el nivel de correlación de 0.581. Al respecto, esta asociación positiva entre ambas variables fue también determinada por Rivera (2014) en una muestra de 35 personas en escuelas de Guatemala, encontrando que el planeamiento estratégico permite determinar estrategias que contribuyen al incremento de la competitividad. Esto avala los argumentos de Baena (2015), quien destaca que, si la planeación estratégica es llevada a cabo a cabalidad en una organización, entonces es posible incrementar los índices de eficiencia, siendo este un factor importante para obtener ventajas competitivas. Por ende, es posible afirmar que la gran mayoría de los encuestados de la agencia de viajes considera que es posible mejorar e incrementar la competitividad en la agencia de viajes mediante el planeamiento estratégico.

Sobre la relación entre estas mismas variables, otra evidencia empírica que refleja que es posible a través del planeamiento estratégico obtener ventajas competitivas, fue obtenida por Boj (2015) también en Guatemala, pero con empresas panificadoras de Quetzaltenango. Así, la formulación de una estrategia adecuada a las condiciones de mercado, evaluándose las oportunidades y amenazas externas; así como las fortalezas y debilidades a lo interno, es posible lograr diferenciarse en el mercado (David, 2003).

Por ejemplo, el estudio de Duarte (2015) con pymes de Honduras demuestra que el planeamiento estratégico explica los incrementos del 34.4% de la competitividad de estas organizaciones. En este caso, el presente estudio ha demostrado que el grado de asociación de estas variables es alto, siendo el  $\rho = 0.581$ ; este coeficiente es bastante cercano al obtenido por Quispe (2015), cuyo estudio en un complejo recreacional ecoturístico en Andahuaylas, Perú obtuvo un  $\rho = 0.588$ , luego de aplicar un instrumento a 300 clientes. Se observa que si bien las unidades de análisis de ambas investigaciones fueron distintas (en el presente estudio se encuestaron a trabajadores y Quispe en 2015 a clientes), en el área de turismo y en diferentes zonas del país se obtuvo el mismo coeficiente de correlación.

En cambio, en el sector textil, Vásquez (2016) obtuvo una correlación más alta entre el planeamiento estratégico y la competitividad, con un  $\rho = 0.848$  en Ayacucho. No obstante, Montañez y Nolasco (2016), obtuvieron una correlación más baja ( $\rho = 0.294$ ) en el sector de servicios múltiples en Huaráz. Debe destacarse que, en ambos estudios; así como en el presente, se encuestaron a empleados de las empresas, lo cual también realizó Castañeda (2017) en el área gestión de rutas empresa de valores Prosegur Surco – Lima, quien obtuvo un  $\rho = 0.586$ . Ambos estudios coinciden que es innegable el esfuerzo en presentar una misión y visión que sean compartidas por sus colaboradores y de fácil entendimiento y aplicación, todo esto es valorado como positivo por más de 70% de los colaboradores en la agencia de viajes. Así, se observa que si un curso de acción planificado estratégicamente, hubiese sido imposible para la agencia alcanzar la valoración de la competitividad realizada por sus colaboradores (Sánchez y Morales, 2016).

Al respecto, se observa que el coeficiente de correlación obtenido en el presente estudio en el norte de Lima fue bastante similar al de Castañeda (2017) en el sur de la capital del país, destacándose que ambos estudios se realizaron en la misma ciudad. Así, es posible señalar que empresas de distintos sectores tienen coeficientes de correlación similares, siendo el aporte, que es posible incrementar la competitividad en Lima, independientemente del tipo de empresa, mediante una adecuada planeación estratégica.

Asimismo, en esta investigación se demostró una correlación positiva y alta entre el planteamiento estratégico y cada una de las dimensiones de la competitividad (capacidad de innovación, rentabilidad, satisfacción del cliente, recursos humanos y participación de mercado), reflejándose que el diseño de un plan estratégico adecuado en la agencia de viajes objeto de estudio, también se asocia a mayores niveles de innovación y rentabilidad; así como a una clara satisfacción de las necesidades del mercado mediante un recurso humano capacitado y especializado que permite mantener la participación de mercado. De esta manera, al comparar los estudios previos con los resultados obtenidos, se pone en relieve lo presentado por Porter en 1991, en cuanto a que la competitividad es una variable multifactorial (Monterroso, 2016); aquí se han determinado factores como la calidad del servicio, la logística mediante la implementación de fase operativa del plan estratégico, la capacitación del personal y la diferenciación del producto o servicio.

Por ejemplo, se demostró una relación positiva alta ( $\rho = 0,641$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión capacidad de innovación de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Al respecto, el estudio de Mora et al. (2015) en mypes del sector comercio en Bogotá, Colombia también demostró ese nexo que existe entre la planificación con sentido estratégico y las dimensiones de la competitividad, siendo el estudio de esos autores realizado en una muestra mayor, visto que se evaluaron 209 empresas. Así, también, Damelia y Soesilowati (2016), en su estudio demostraron que, en materia de producción de algas marinas, las empresas requieren de estrategias de crecimiento para optimizar la calidad del producto y lograr ser competitivo en el sector mediante la innovación; al respecto, en la presente investigación también se demostró que la calidad del servicio prestado por la agencia de viajes es valorada como positiva por el 72% de los empleados, reflejando como un factor global de mercado. Se observa entonces que es posible mejorar la innovación con un adecuado planeamiento estratégico.

Por otra parte, en el presente estudio se comprobó también que existe una relación positiva moderada ( $\rho = 0,446$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Igualmente, la investigación de Ramos et al. (2017) trae a relucir otra dimensión de la planificación estratégica que permite obtener ventajas competitivas; en este caso, para la empresa Circo Engineering de Lima resulta necesario el desarrollo de productos diferenciadores, que permitan obtener rentabilidades superiores a sus rivales. Ante esto, en Futurismo S.A.C. se ha demostrado que el 68% considera que los servicios prestados por la agencia de viajes se diferencian a los existentes en el mercado, lo cual es el producto de la innovación y de la implementación de estrategias que permitan aprovechar esta fortaleza. De esta manera, en la agencia de viajes donde se ha realizado el estudio, la rentabilidad puede optimizarse a través de estrategias de diferenciación contenidas en el planeamiento estratégico.

Una de las aristas destacables de este estudio fue la relación positiva alta ( $\rho = 0,778$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. En torno al tema de la calidad, Simancas et al. (2018) destaca que la calidad también es un factor que debe analizarse entre las fortalezas y debilidades al momento de aplicarse las estrategias, lo cual permite

en el caso de los establecimientos que brindan alojamiento turístico ofrecer mejores destinos.

Otra categoría estudiada en el presente estudio establece una relación positiva alta ( $\rho = 0.552$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión recursos humanos de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Así, también, del estudio realizado por Silva (2017) se observa que la consolidación de las capacidades y potencialidades de los empleados de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima, constituye una dimensión importante en su planificación estratégica para favorecer la competitividad. Esto evidencia que es posible desarrollar el talento humano mediante una plena comunicación del plan estratégico y un entendimiento de las estrategias de la agencia de viajes. En la propuesta de planeamiento estratégico de Tejada y Ugaz (2016) para la la empresa Serviconfort E.I.R.L. en Trujillo (también en Perú), se observa que la mejora en la competitividad se concentra en el factor capacitación del personal y calidad del servicio. En ese estudio, la dimensión recursos humanos también es considerada como eje central de la estrategia. En el caso del presente estudio desarrollado en la agencia de viajes Futurismo S.A.C., también se evidencia que la especialización del talento humano es fundamental en el desarrollo de una estrategia competitiva (así, lo considera el 52% de los empleados); sin embargo, debe llamar la atención que las alternativas de capacitación disponibles en el mercado como seminarios, conferencias o workshops no son aprovechadas por esta organización tal como lo reflejan mayoritariamente sus empleados.

Finalmente, en este estudio se ha comprobado una relación positiva alta ( $\rho = 0.604$ ) entre el planteamiento estratégico y la dimensión participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Para lo cual Taghavi et al. (2017), señala que la planificación logística es importante para aprovechar las oportunidades del mercado y mejorar su competitividad, lo cual también resaltó del presente estudio, visto que la fase operativa ha sido considerada como favorable por el 72% de los empleados de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. De esta manera, la logística dentro de la planificación estratégica de la agencia de viajes es un factor que se debe mejorar para incrementar su participación en el mercado. De lo descrito, es observable que el posicionamiento de una agencia de viajes en el mercado local limeño, requiere ir mucho más allá del cumplimiento de las regulaciones previstas

en el Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR; así que la promoción de los servicios turísticos debe realizarse con base a un planeamiento estratégico para aprovechar las condiciones del mercado. Así, lo señala Ortiz y Arredondo (2014) en cuanto a que el posicionamiento de cualquier empresa en el mercado exige lograr la diferenciación y para ello es necesario conocer a los rivales más cercanos. En este caso, conforme a los resultados del presente estudio, se observa que la agencia de viajes se esfuerza en conocer a sus competidores, con la finalidad de presentar propuestas más novedosas, lo cual es señalado por el 92% de los colaboradores.



## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados presentados, es posible concluir lo siguiente:

1. La relación entre el planteamiento estratégico y la competitividad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.581 y un p-valor de 0.002 ( $< 0.05$ ), comprobándose la hipótesis general de la investigación. Esto se debe a que los empleados de la agencia de viajes valoran positivamente las dimensiones de cada variable, destacando que las fases filosófica, analítica, operativa y de acción del planeamiento estratégico se asocian a una mejora en la competitividad.
2. La relación entre el planteamiento estratégico y la capacidad de innovación de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.641 y un p-valor de 0.001 ( $< 0.05$ ), comprobándose la primera hipótesis específica de la investigación. Este resultado obedece a la alta asociación de una correcta planificación estratégica en la agencia de viajes con las inversiones realizadas en la empresa en innovación (I+D, formación y desarrollo de empleados y en dirección y gestión).
3. La relación entre el planteamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y moderada, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.446 y un p-valor de 0.026 ( $< 0.05$ ), comprobándose la segunda hipótesis específica de la investigación. Este resultado obedece a la alta asociación de una correcta planificación estratégica en la agencia de viajes con el margen de utilidad, el rendimiento sobre el patrimonio y el nivel de ventas.
4. La relación entre el planteamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.778 y un p-valor de 0.000 ( $< 0.05$ ), comprobándose la tercera hipótesis específica de la investigación. Este resultado obedece a la alta asociación de una correcta planificación estratégica en la agencia de viajes con la calidad del servicio.
5. La relación entre el planteamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.552 y un p-valor de 0.004 ( $< 0.05$ ), comprobándose la cuarta hipótesis específica de la investigación. Este resultado obedece a la alta

asociación de una correcta planificación estratégica en la agencia de viajes con el nivel de responsabilidad de los empleados.

6. La relación entre el planteamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C. es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.604 y un p-valor de 0.001 ( $< 0.05$ ), comprobándose la quinta hipótesis específica de la investigación. Este resultado obedece a la alta asociación de una correcta planificación estratégica en la agencia de viajes con las principales competencias de la agencia de viaje que le permite atender un determinado segmento del mercado.
7. Como conclusión a la fecha de la presente investigación la agencia de viajes Futurismo Group no contaba con un planeamiento estratégico completo, el cual según Sanchez y Morales debe contener las 4 fases: Fase Filosófica, Fase Analítica, Fase Operativa, Fase Acción Desarrollo y Evaluación. Siendo así que al aplicar la investigación descubrimos que en un inicio sólo se había desarrollado la fase filosófica. Al finalizarse la presente investigación se contó con el planeamiento estratégico completo para la agencia de viajes Futurismo Group. El cual habrá sido modelo de plan estratégico para las demás agencias minoristas presentes en el Sector de la micro y pequeña empresa representados por el 99.3%. del mercado turístico peruano. Con el cual al realizarlo correctamente se elevará su nivel de competitividad en el mercado.

## 7. RECOMENDACIONES

En función de los hallazgos de la investigación, es posible recomendar lo siguiente:

1. Es necesario la formulación de un planeamiento estratégico que permita optimizar la competitividad de las empresas del sector turismo, el cual brinde lineamientos estratégicos generales a cada actor dentro de este mercado; en especial, a las agencias de viajes y otros operadores turísticos. Esto brindaría al turismo en el país, un plan de crecimiento sectorial aprovechando los recursos existentes, siendo necesario el control y seguimiento de las fases filosófica, analítica, operativa y de acción del plan.
2. De igual manera, la empresa debe seguir incrementando su inversión en la formación y desarrollo de empleados, lo cual es un factor que se considera como mejorable para ser más competitiva. Así, para la agencia de viaje Futurismo S.A.C., es necesario diseñar e implementar un plan de capacitación con base a la participación de los empleados en conferencias, seminarios y workshops.
3. Adicionalmente, es necesario fortalecer la estrategia de diferenciación implementada por la agencia de viajes mediante el conocimiento del mercado en el cual compite, que le permita obtener una margen de utilidad mayor y, por ende, incrementar su rentabilidad por encima a la de sus competidores.
4. Con relación a la calidad del servicio, se considera prioritario establecer mecanismos que permitan la evaluación continua de este atributo directamente con los clientes, vista la asociación entre planteamiento estratégico y la satisfacción del cliente. De igual manera, para futuras investigaciones, sería pertinente estudiar temas de gestión de calidad del servicio turístico como factor de competitividad en agencia de viajes o empresas relacionadas con el sector.
5. La empresa debería diseñar campañas comunicativas para incentivar el nivel de responsabilidad de los empleados, convirtiéndolo como un valor dentro de su plan estratégico. Esto permitirá aprovechar la relación entre planeamiento estratégico y el recurso humano.
6. Finalmente, la empresa debe implementar un plan de mejora continua de sus competencias para incentivar su potencialidad dentro del mercado, lo cual es un elemento que permite incrementar la participación en el mercado según el presente estudio.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planeación estratégica*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Baena, G. (2015). *Planificación prospectiva estratégica*. México: Metada.
- Bryson, J., Hamilton, L., & Van Slyke, D. (2018) Getting strategic about strategic planning research, *Public Management Review*, 20:3, 317-339, DOI: 10.1080/14719037.2017.1285111
- Boj, E. (2015). *Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis de grado*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castañeda, A. (2017). *Planificación estratégica y competitividad en el área gestión de rutas empresa de valores Prosegur Surco – Lima 2017. Tesis de grado*. Lima, Perú.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- David, F. (2003). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *RESU*, 80-95.
- Durán, L. (2015). *La planeación estratégica y su efecto en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso. Tesis de grado*. El Paraiso, México.
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *La visión -5ª*. *IEEE.es*, 182-197.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Estapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- González, J., y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la*

- investigación*. México: McGraw Hill.
- Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167-175.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2019). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña*. Lima: INEI.
- Lin, Y., & Ryan, C. (2016). From mission statement to airline branding. *Journal of Air Transport Management*, 53, 150-160.
- Ludeña, F. (2018). *Marketing estratégico para el posicionamiento en la micro y pequeña empresa del sector de venta de ropa del Mercado Central, Chiclayo*. (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo.
- Magdaleno, J., Aguilera, L., y Gonzalez, M. (2016). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. *Mercados y Negocios* (2594-0163), (28), 151-168.
- Montañez, Y., y Nolasco, A. (2016). Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A., Huaráz, 2016. *Tesis de grado*. Huaráz, Perú.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista*, 3(4), 4-26.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá Estudios Gerenciales. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Organización Mundial del Turismo. (15 de 01 de 2018). <https://media.unwto.org/es>. Obtenido de [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org): <https://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- Ortiz, C., y Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 49-73.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in

- hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
- Quispe, D. (2015). Planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuylas, 2015. *Tesis de grado*. Andahuylas, Perú.
- Ramos, M., Jara, H., & Rivasplata, J. (2017). Plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016-2019. *Tesis de grado*. Lima, Perú.
- Rivera, J. (2014). Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. *Tesis de grado*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Sánchez, J., y Morales, M. (2016). Planeación estratégica. *Planeación y Evaluación Educativa*, 3-12.
- Silva, R. (2017). Plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017. *Tesis de grado*. Lima, Perú.
- Simancas, M., García, J., Greifemberg, C., & Peñarrubia, M. (2018). Strategies to improve the quality and competitiveness of coastal tourism areas: Applying tourism standards. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 68-90.
- Taghavi, M., Irannezhad, E., Schrobback, P., Moghaddam, M., Prato, C., & Nave, R. (2017). La planeación estratégica y su efecto en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de El Paraíso, El Paraíso. *Australasian Transport Research Forum 2017 Proceedings*, 1+16.
- Tejada, G., & Ugaz, C. (2017). Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo período 2016-2018. *Tesis de grado*. Trujillo, Perú.
- Toniut, H., Arraigada, M., Ricci, S., Dondero, M., & Quintana, A. (2017). La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(1), 49-58.
- Unger, K. (2018). Innovación, competitividad y rentabilidad en los sectores de la economía mexicana. *Gestión y política pública*, 27(1), 3-37.
- Valenzuela, M., López, V., y Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del

- Valle de Mexicali. *European Scientific Journal January, 11, 70-84.*
- Van Horne, J., y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera.* México: Prentice Hall.
- Vásquez, J. (2015). Planificación estratégica y competitividad en el sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016. *Tesis de grado.* Ayacucho, Perú.
- Veiga, L. (2015). Innovación y competitividad. *Hoy&Ayer.*
- Williams., R.I., Morrell, D.L., Mullane, J.V., (2014). Reinvigorating the mission statement through top management commitment. *Manag. Decis.* 52 (3), 446e459.
- Zaitseva, N. A., Semenova, L. V., Larionova, A. A., Yumatov, K. V., & Hamnaeva, N. I. (2016). The role of human resource capacity to ensure the competitiveness of the cross-border cooperation projects in the tourism and hospitality industry. *International Electronic Journal of Mathematics Education, 11(7), 1961-1970.*
- Ley N° 29408. Ley General del turismo. Diario El Peruano, Lima, Perú, 11 de junio de 2016.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1: Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
V1: Planeamiento estratégico	Señalan Sánchez y Morales (2016) que el planeamiento estratégico, también conocido como planificación o planeación estratégica, representa un orden gerencial que se centra en el cumplimiento de objetivos mediante el diseño e implementación de estrategias, lo cual tiene un profundo impacto en la estructura organizacional.	En cuanto a las dimensiones o componentes del planeamiento estratégico, todos los autores coinciden en que deben considerarse varias fases: filosófica; analítica; operativa y de acción, desarrollo y evaluación.	Fase filosófica	Declaración de la misión	Ordinal
				Declaración de la visión	Ordinal
				Declaración de los valores	Ordinal
			Fase analítica	Fortalezas	Ordinal
				Oportunidades	Ordinal
				Debilidades	Ordinal
				Amenazas	Ordinal
			Fase operativa	Formulación de objetivos estratégicos	Ordinal
				Determinación de estrategias	Ordinal
			Fase de acción, desarrollo y evaluación	Planes estratégicos en acción	Ordinal
Control de resultado	Ordinal				
V2: Competitividad	Monterroso (2016) llega a una definición de competitividad bastante interesante, definiéndola como una variable multifactorial la cual depende de factores internos como los recursos disponibles (físicos, talento humano, tecnológico e intangible) y de los factores externos los cuales facilitan o no la sostenibilidad en el tiempo de la organización.	Considerando las distintas formas de medir la competitividad, en el presente estudio se asumen los criterios de Monterrico (2016) de incluir como dimensiones la capacidad de innovación, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, el recurso humano y la participación de mercado.	Capacidad de innovación	Inversión I+D	Ordinal
				Inversión en formación y desarrollo de los empleados	Ordinal
				Inversión en dirección y gestión	Ordinal
			Rentabilidad	Margen de utilidad neta	Ordinal
				Rendimiento sobre el patrimonio	Ordinal
				Nivel de ventas	Ordinal
			Satisfacción del cliente	Calidad de servicio	Ordinal
			Recursos humanos	Nivel de responsabilidad	Ordinal
			Participación de mercado	Principales competencias	Ordinal

## ANEXO 2: Matriz de consistencia

Título	Problema de la investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Método
	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	
Planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C. – Lima – 2019.	¿Cómo se relacionan el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Determinar la relación existente entre el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre el planeamiento estratégico y competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo de investigación Correlacional</li> <li>● Diseño de investigación No experimental</li> <li>● Enfoque Cuantitativo</li> <li>● Población: 25</li> <li>● Muestra: 25</li> <li>● Técnica Encuesta</li> <li>● Instrumentos Cuestionario</li> </ul>
	Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específica	
	¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la capacidad de innovación en la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	
	¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la rentabilidad de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	
	¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	
	¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y el recurso humano de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	
	¿Cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.?	Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	Existe una relación significativa positiva entre planeamiento estratégico y la participación de mercado de la agencia de viajes Futurismo S.A.C.	

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración en Turismo y Hotelería	<b>ENCUESTA</b>	Elaborada por: Brizzette Isabel Sánchez Murga	1
--	-----------------	---	---

**I. INTRODUCCIÓN:** A continuación, se presentan un conjunto de preguntas orientadas a medir la relación del planeamiento estratégico y la competitividad en la agencia de viajes Futurismo S.A.C. Al respecto, se agradece su comprensión y sinceridad en cada una de sus respuestas a los fines de alcanzar los objetivos planteados en dicha investigación y contribuir con el mejoramiento de la calidad de formación académica de quienes formamos parte de la Universidad César Vallejo.

**II. INSTRUCCIONES:** La encuesta está estructurada en dos (2) partes. En la primera, debe colocar el área laboral, edad, sexo y fecha de aplicación de la encuesta. En la segunda, debe indicar su respuesta ante cada planteamiento, haciendo uso de una escala del 1 al 5, donde 1 representa “**Totalmente de acuerdo**” y 5 representa “**Totalmente en desacuerdo**”.

#### III. ENCUESTA

##### 3.1. Datos del cliente

3.1.1. *Área laboral:* \_\_\_\_\_

3.1.2. *Edad:* \_\_\_\_\_

3.1.3. *Sexo:* \_\_\_\_\_

3.1.4. *Fecha de aplicación de la encuesta:* \_\_\_\_\_

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Totalmente de acuerdo	2) De acuerdo	3) Ni de acuerdo ni en deacuerdo	4) En desacuerdo	5) Totalmente en desacuerdo

##### 3.2. Planteamientos

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Fase Filosófica</b>					
<i>Indicador: Declaración de la misión</i>					
1.- Considero que la misión está alineada con los objetivos planteados en la agencia.					
<i>Indicador: Declaración de la visión</i>					
2.- Considero factible la visión de la empresa a largo plazo					
<i>Indicador: Declaración de los valores</i>					
3.- Conozco y practico los valores de la agencia de viajes.					
<b>Dimensión: Fase Analítica</b>					
<i>Indicador: Fortalezas</i>					
4.- Identifico plenamente las fortalezas de la agencia de viajes.					
<i>Indicador: Oportunidades</i>					
5.- La agencia de viajes aprovecha todas las oportunidades					

presentes en el mercado.					
<i>Indicador: Debilidades</i>					
6.- Se realiza constantemente una evaluación de las debilidades que se identifican en la agencia de viajes.					
<i>Indicador: Amenazas</i>					
7.- La agencia de viajes se encuentra preparada para afrontar la estacionalidad de la demanda.					
Dimensión: Fase operativa					
<i>Indicador: Formulación de objetivos estratégicos</i>					
8.- La agencia de viajes formula objetivos estratégicos de largo plazo para alcanzar su permanencia en el mercado.					
9.- Los empleados deben tener acceso a los objetivos estratégicos planteados en la agencia de viajes.					
<i>Indicador: Determinación de estrategias</i>					
10.- La agencia de viajes formula estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos.					
Dimensión: Fase acción, desarrollo y evaluación					
<i>Indicador: Planes estratégicos de acción</i>					
11.- La agencia de viajes emplea los recursos suficientes para la ejecución de las estrategias.					
12.- La agencia de viajes establece planes operativos mensuales o trimestrales.					
<i>Indicador: Control de resultados,</i>					
13.- La agencia de viajes realiza la evaluación de los resultados obtenidos en comparación con los resultados esperados.					

COMPETITIVIDAD	1	2	3	4	5
Dimensión: Capacidad de innovación					
<i>Indicador: Inversión I+D</i>					
1.- La agencia de viajes realiza una inversión constante en investigaciones de mercado y tecnologías para su permanencia en el mercado.					
2.- La agencia de viajes debería disponer de una página web que le permite el e-commerce.					
3.- La agencia de viajes está innovando constantemente en nuevas formas de atender a los clientes.					
<i>Indicador: Inversión en formación y desarrollo de los empleados</i>					
4.- La agencia de viajes realiza adecuadamente capacitaciones y talleres dirigido a sus empleados.					
5.- La agencia de viajes promueve la participación de sus empleados a seminarios y conferencias.					
<i>Indicador: Inversión en dirección y gestión</i>					
6.- Hay inversión en la contratación de empleados especializados para cada área.					
7.- La agencia de viajes invierte en la participación en workshops nacionales e internacionales.					
Dimensión: Rentabilidad					
<i>Indicador: Margen de utilidad neta,</i>					

8.- Consideras que la ganancia de la agencia de viajes es alta en relación a la de sus competidores.						
<i>Indicador: Rendimiento sobre el patrimonio</i>						
9.- Las ganancias de la agencia de viajes son altas respecto a las inversiones que se realizan frecuentemente.						
<i>Indicador: Nivel de ventas</i>						
10.- El volumen de ventas de la agencia de viajes es alto en comparación con sus más cercanos competidores.						
Dimensión: Satisfacción del cliente						
<i>Indicador: Calidad del servicio</i>						
11.- Consideras que el servicio que ofrece la agencia de viajes es de alta calidad.						
Dimensión: Recursos humanos						
<i>Indicador: Nivel de responsabilidad</i>						
12.- El personal de la agencia de viajes asume la responsabilidad ante un problema presentado en el trabajo.						
Dimensión: Participación de mercado						
<i>Indicador: Principales competencias</i>						
13.- La agencia de viajes conoce a sus competidores más cercanos en el mercado.						
14.- Consideras que los servicios de la agencia de viajes se diferencian del resto de sus competidores						

## ANEXO 4: Resultados de confiabilidad

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	25	100.0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
Total	25	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.949	27

## ANEXO 5: Otros resultados descriptivos

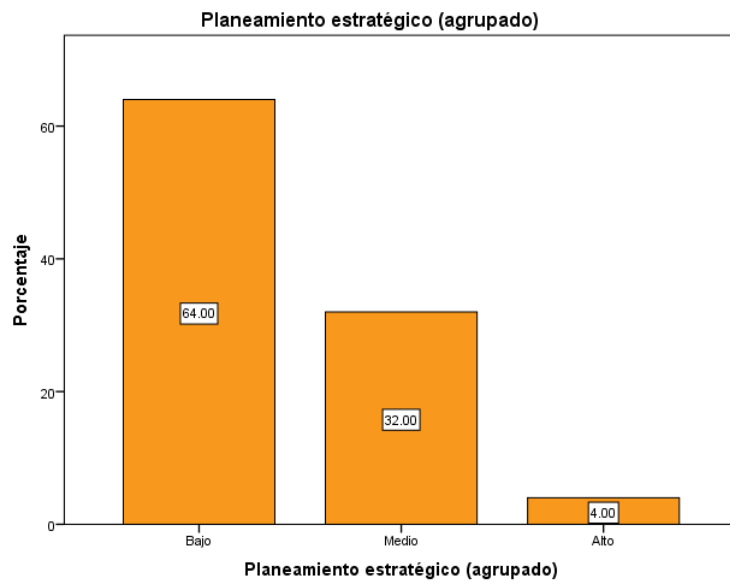


Figura 1. Nivel de la variable plan estratégico

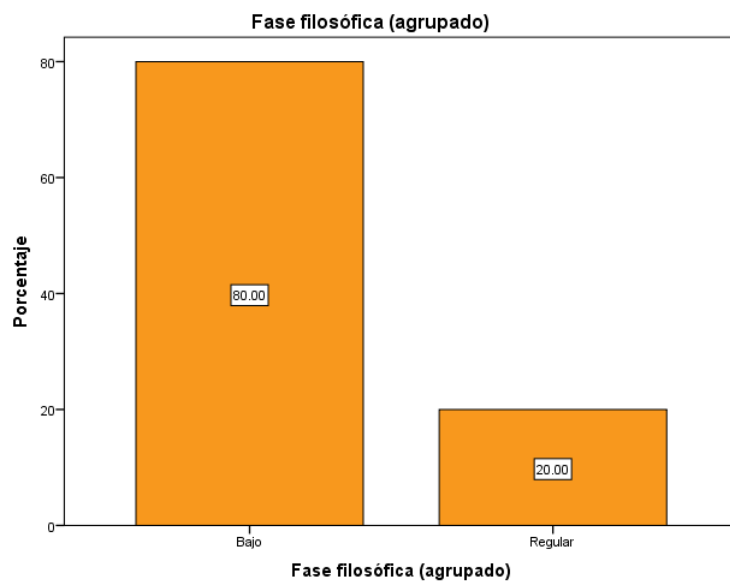


Figura 2. Nivel de la dimensión fase filosófica

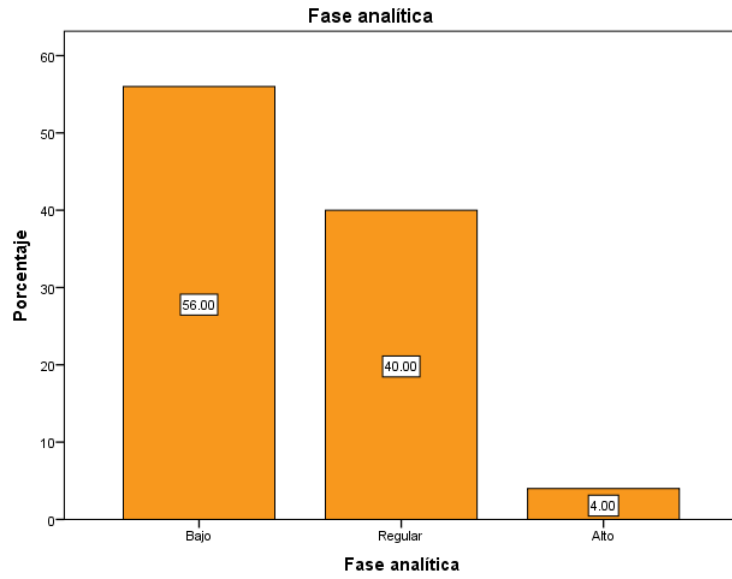


Figura 3. Nivel de la dimensión fase analítica

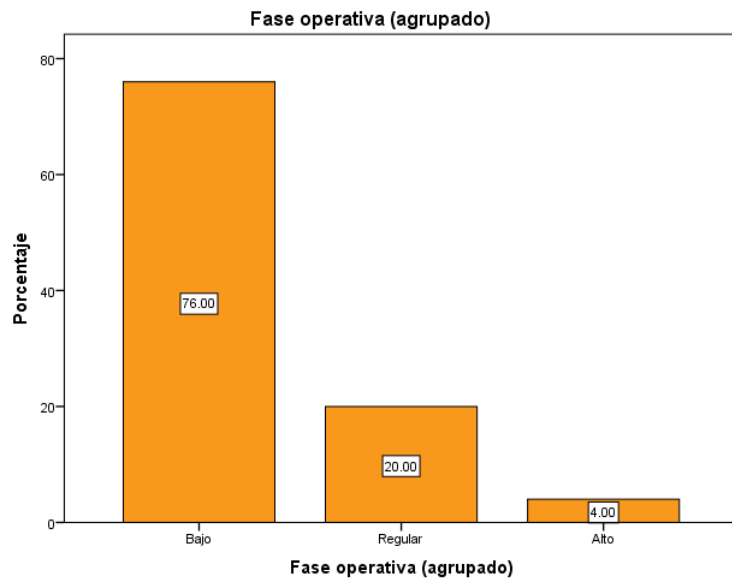


Figura 4. Nivel de la dimensión fase operativa



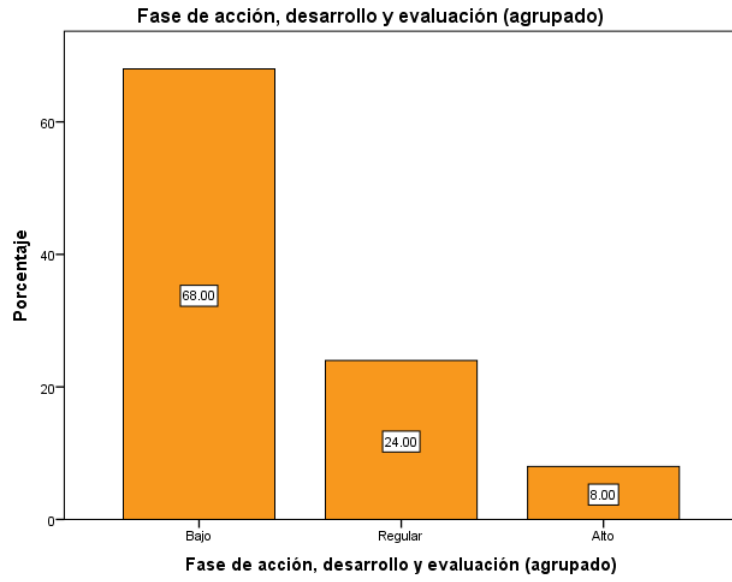


Figura 5. Nivel de la dimensión fase de acción, desarrollo y evaluación

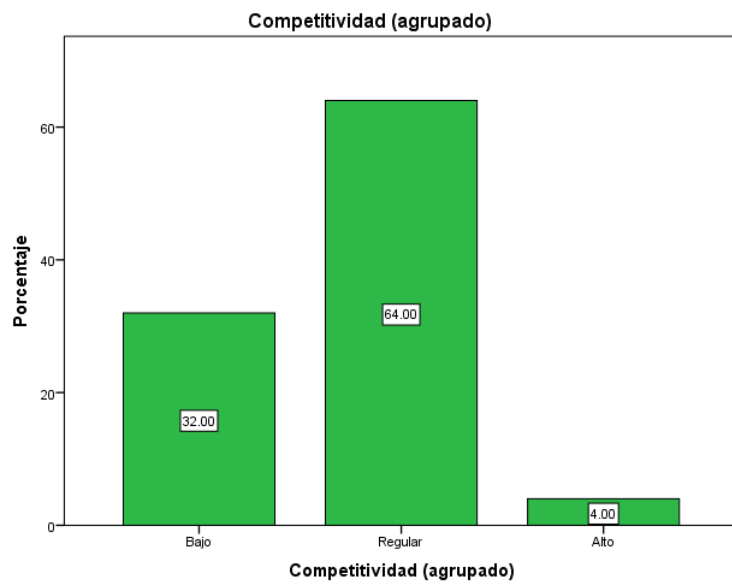


Figura 6. Nivel de la variable competitividad

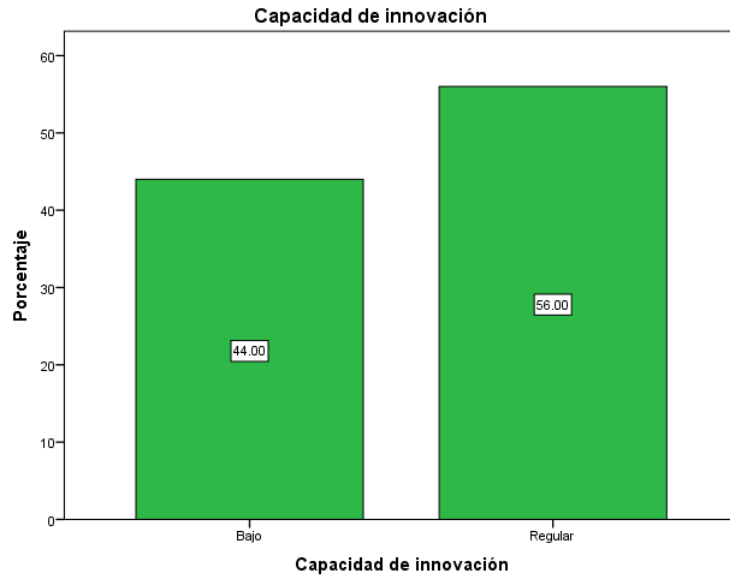


Figura 7. Nivel de la dimensión de capacidad de innovación

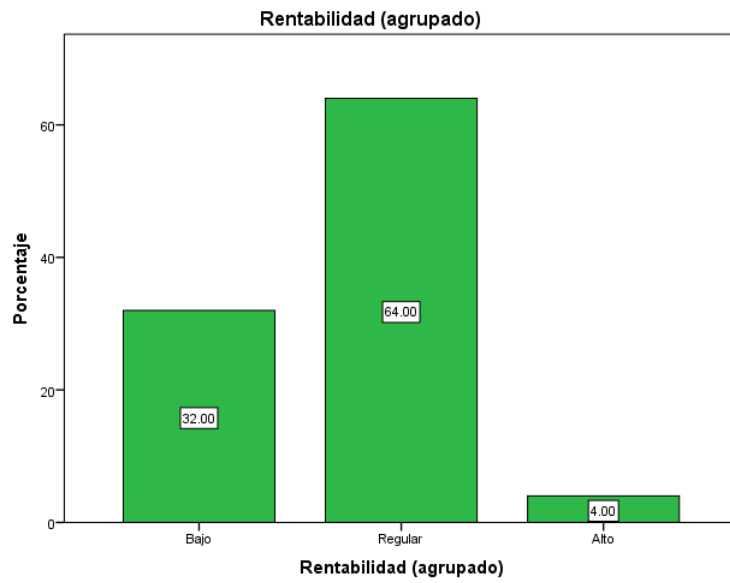
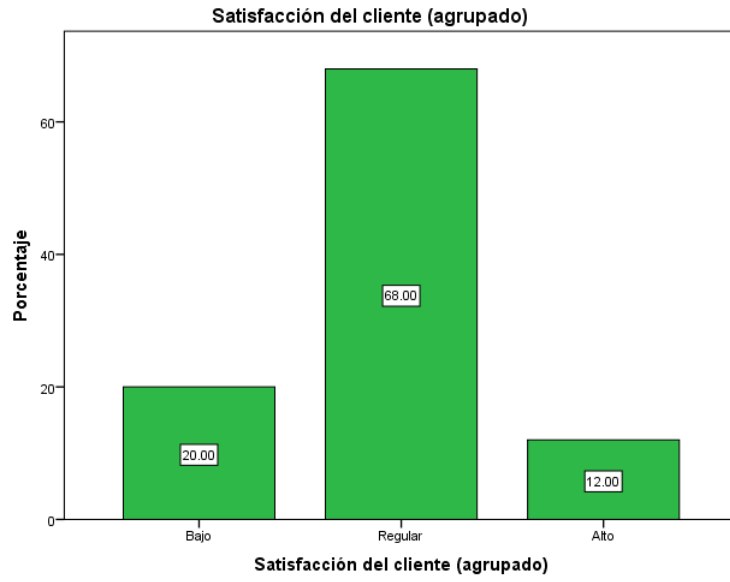
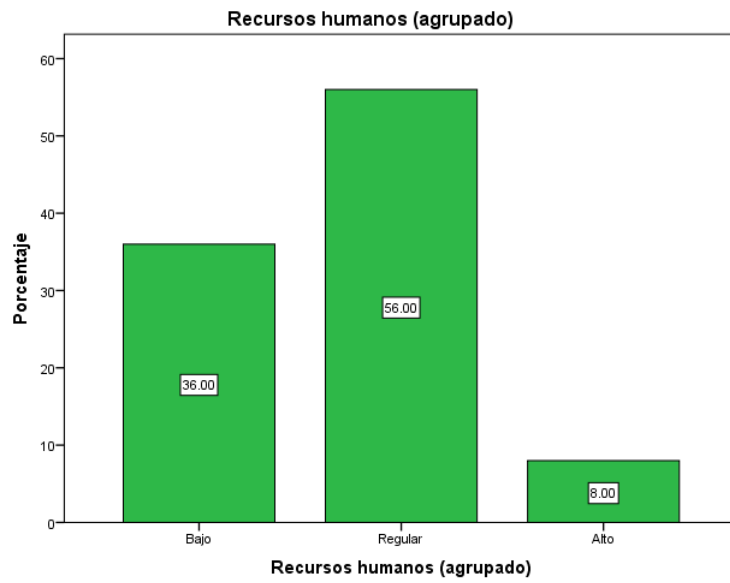


Figura 8. Nivel de la dimensión de rentabilidad



*Figura 9.* Nivel de la dimensión de satisfacción del cliente



*Figura 10.* Nivel de la dimensión de recursos humanos

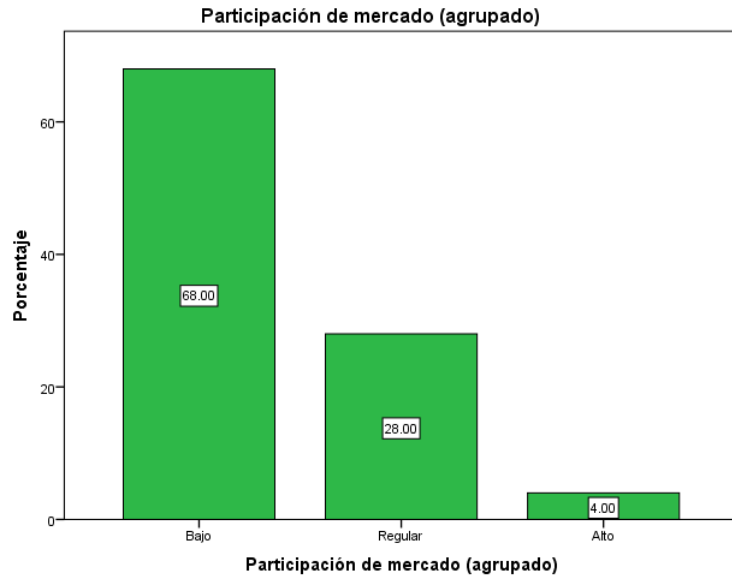


Figura 11. Nivel de la dimensión de participación de mercado

## ANEXO 6: Evaluación de instrumento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

### TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 21 de junio del 2019

Apellido y nombres del experto: Tovar Zacarias Carlos

DNI: 80139218

Teléfono: 997050409

Título/grados: Magister en Administración

Cargo e institución en que labora: UCV Docente

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	X		

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EXPERTO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA**
**TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

 Lima, 21 de junio del 2019

 Apellido y nombres del experto: Zevallos Gallardo, Z. Verónica

 DNI: 41726975

 Teléfono: 932371609

 Título/grados: Mg.

 Cargo e institución en que labora: UCV - Acreditación

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "X" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	/		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	/		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	/		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	/		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	/		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	/		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	/		

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
 FIRMA DEL EXPERTO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA**
**TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

 Lima, 24 de Junio del 2019

 Apellido y nombres del experto: Miranda Cueva Bertha Gladys

 DNI: 09081950

 Teléfono: 994562127

 Título/grados: Licenciatura en Turismo y Hotelería - Doctora

 Cargo e institución en que labora: Docente UCV

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	✓		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	✓		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	✓		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	✓		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	✓		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	✓		

 SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EXPERTO