



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD,  
BAJO EL ENFOQUE DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
SERVICIOS - RUBRO AGENCIAS DE VIAJE DEL DISTRITO  
DE HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**MICHAEL ANTHONY ROQUE ARELLANO**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERÚ**

**2018**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD,  
BAJO EL ENFOQUE DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
SERVICIOS - RUBRO AGENCIAS DE VIAJE DEL DISTRITO  
DE HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**MICHAEL ANTHONY ROQUE ARELLANO**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERÚ  
2018**

## **1. Título de la Tesis**

Caracterización de la gestión de la calidad, bajo el enfoque de Planeamiento Estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016.

## **2. Hoja de Firma del Jurado y Asesor**

---

**Dr. José Germán Salinas Gamboa**  
**Presidente**

---

**Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza**  
**Secretario**

---

**Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio**  
**Miembro**

---

**Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón**  
**Asesor**

### **3. Agradecimiento**

Todos los días son buenos para poder agradecer a la vida, a las personas que en nuestra sangre corren sus nombres paternos, incluso a quien en el trayecto de mi formación supo hacer más importante su silencio que sus palabras, en ese sentido expreso mi gratitud y aprecio a:

Mi familia por su apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi formación profesional, su soporte moral, emocional y de orientación para realizar la presente investigación.

A la universidad y sus docentes por sus conocimientos impartidos, fueron muy necesarios para elaborar la presente investigación, reconozco a la vez sus consejos y sobre todo transmitirme el espíritu de construir un mundo mejor.

De la misma manera al docente encargado por despertar la inquietud de realizar investigación y sed de saber.

#### **4. Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada a mis padres y hermanos, la culminación de esta investigación es por ustedes, por su motivación, comprensión y apoyo inmensurable.

A las personas que estuvieron presentes a lo largo de mi formación profesional, compañeros que compartieron sus conocimientos y alegrías, así como a los docentes a los cuales acudí para recibir orientación en mi tema de investigación.

Al divino creador por la sabiduría y salud que me brinda cada día al realizar mis actividades, así como lograr mis anhelos.

## 5. Resumen

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de describir las principales características de la gestión de la calidad bajo el enfoque de Planeamiento Estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño de investigación es no experimental (transeccional o transversal). Se tomó como población para este estudio a los gerentes de las MYPES rubro agencias de viaje, utilizando los datos proporcionados por I-PERÚ, se encontró 72 empresas con la denominación de agencias de viaje. Aplicando la técnica de encuesta con 17 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: respecto a formulación de estrategias, las agencias de viaje denotan a veces contar con una visión y misión de sus empresas, un 48,61% y 54,17% respectivamente demuestran lo mencionado, figuran en este rango de resultados la evaluación interna y externa así como la elección de estrategias. Respecto a implementación de estrategias, los gerentes consideran casi siempre comunicarse y la participación y compromiso de los empleados con un 33,33% ambos iguales. Respecto a evaluación de estrategias, realizar eventualmente ciertas actividades conlleva a no estar seguro de un correcto funcionamiento, por ello aspectos como examinar, comparar y aplicar medidas correctivas mantienen resultados similares, destacando el a veces comparar los resultados con un 51,39%. Por consiguiente se concluye que gran porcentaje de las agencias de viaje que operan en la ciudad de Huaraz, desconocen y no consideran características que componen el planeamiento estratégico.

**Palabra Clave:** Gestión de la Calidad, Planeamiento Estratégico y Agencia de Viaje.



## 6. Abstract

This research was carried out with the aim of describing the main characteristics of the management of quality under the approach of strategic planning in the micro and small companies of the sector services-heading travel agencies of the District of Huaraz, 2016. The type of research was descriptive and the design of research is non-experimental (transectional or transversal). It was taken as a population for this study to the managers of the MSEs travel agencies, using the data provided by I-Peru, found 72 companies with the denomination of travel agencies. Applying the survey technique with 17 questions, the following results were obtained: with regard to formulation of strategies, the travel agencies denote sometimes having a vision and mission of their companies, a 48.61% and 54.17% respectively demonstrate what mentioned, the internal and external assessment as well as the choice of strategies are included in this range of results. Regarding implementation of strategies, managers almost always consider communicating and the participation and commitment of employees with a 33.33% equal. With regard to evaluation of strategies, to carry out certain activities eventually leads to not being sure of a correct functioning, therefore aspects like examining, comparing and applying corrective measures maintain similar results, emphasizing the sometimes Compare results to 51.39%. It is therefore concluded that a large percentage of travel agencies operating in the city of Huaraz do not know and do not consider characteristics that make up the strategic planning.

**Keyword:** Quality Management, Strategic Planning and Travel Agency.

## 7. Contenido

1. Título de la Tesis.....	ii
2. Hoja de Firma del Jurado y Asesor.....	iii
3. Agradecimiento.....	iv
4. Dedicatoria.....	v
5. Resumen.....	vi
6. Abstract.....	vii
7. Contenido.....	viii
8. Índice de Tablas.....	x
9. Índice de Figuras.....	xii
I. Introducción.....	1
II. Revisión de la Literatura.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Bases Teóricas de la Investigación.....	11
2.2.1. Gestión de la Calidad.....	11
2.2.2. Planeamiento Estratégico.....	12
2.2.3. Micro y Pequeñas Empresas.....	20
2.2.4. Agencias de Viaje y Turismo.....	21
2.3. Marco conceptual de la Investigación.....	22
III. Metodología.....	25
3.1. Diseño de la investigación.....	25
3.2. Población y muestra.....	25
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores.....	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.5. Plan de análisis.....	27
3.6. Matriz de consistencia.....	28
3.7. Principios éticos.....	29
IV. Resultados.....	30
4.1. Resultados.....	30

4.2. Análisis de los Resultados.....	47
V. Conclusiones .....	55
5.1. Conclusiones .....	55
5.2. Recomendaciones.....	56
Referencias Bibliográficas .....	58
Anexos	

## 8. Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución según edad de los gerentes de las MYPES.</i> .....	30
Tabla 2. <i>Distribución según sexo de los gerentes de las MYPES.</i> .....	31
Tabla 3. <i>Distribución según grado de instrucción de los gerentes de las MYPES.</i> .....	32
Tabla 4. <i>Distribución según la empresa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa según los gerentes de las MYPES.</i> .....	33
Tabla 5. <i>Distribución según la empresa cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa según los gerentes de las MYPES.</i> .....	34
Tabla 6. <i>Distribución según usted realiza una evaluación externa de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.</i> .....	35
Tabla 7. <i>Distribución según usted realiza una evaluación interna de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.</i> .....	36
Tabla 8. <i>Distribución según considera que realiza una correcta elección de estrategias para su empresa según los gerentes de las MYPES.</i> .....	37
Tabla 9. <i>Distribución según se considera un líder estratégico capaz de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados según los gerentes de las MYPES.</i> .....	38
Tabla 10. <i>Distribución según considera que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.</i> .....	39
Tabla 11. <i>Distribución según se realiza una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.</i> .....	40
Tabla 12. <i>Distribución según en su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias según los gerentes de las MYPES.</i> .....	41
Tabla 13. <i>Distribución según gerencia usted con un estilo democrático y renovador según los gerentes de las MYPES.</i> .....	42

Tabla 14. <i>Distribución según en el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados según los gerentes de las MYPES.</i>	43
Tabla 15. <i>Distribución según en su empresa examina las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.</i> .....	44
Tabla 16. <i>Distribución según realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales según los gerentes de las MYPES.</i> .....	45
Tabla 17. <i>Distribución según aplica medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado según los gerentes de las MYPES.</i> .....	46

## 9. Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución según edad de los gerentes de las MYPES. ....	30
<i>Figura 2.</i> Distribución según sexo de los gerentes de las MYPES.....	31
<i>Figura 3.</i> Distribución según grado de instrucción de los gerentes de las MYPES. ..	32
<i>Figura 4.</i> Distribución según la empresa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa según los gerentes de las MYPES. ....	33
<i>Figura 5.</i> Distribución según la empresa cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa según los gerentes de las MYPES. ....	34
<i>Figura 6.</i> Distribución según usted realiza una evaluación externa de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.....	35
<i>Figura 7.</i> Distribución según usted realiza una evaluación interna de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.....	36
<i>Figura 8.</i> Distribución según considera que realiza una correcta elección de estrategias para su empresa según los gerentes de las MYPES. ....	37
<i>Figura 9.</i> Distribución según se considera un líder estratégico capaz de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados según los gerentes de las MYPES. ....	38
<i>Figura 10.</i> Distribución según considera que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES. ....	39
<i>Figura 11.</i> Distribución según se realiza una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES. ....	40
<i>Figura 12.</i> Distribución según en su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias según los gerentes de las MYPES. ....	41
<i>Figura 13.</i> Distribución según gerencia usted con un estilo democrático y renovador según los gerentes de las MYPES. ....	42

*Figura 14.* Distribución según en el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados según los gerentes de las MYPES. 43

*Figura 15.* Distribución según en su empresa examina las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES. .... 44

*Figura 16.* Distribución según realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales según los gerentes de las MYPES..... 45

*Figura 17.* Distribución según aplica medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado según los gerentes de las MYPES. .... 46

## **I. Introducción**

El entorno empresarial se ha tornado competitivo, el hecho de crear una empresa no requiere solo de valor tangible sino también de valía intangible. No se puede brindar un producto o servicio sin tomar en cuenta a los competidores y las expectativas de los clientes, además de considerar que la organización no puede detenerse a esperar momentos favorables en su actividad económica. Si bien mencionaba Darwin que las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y adecuarse a las exigencias y los desafíos constantes del medio ambiente. De igual manera en las organizaciones el hecho de permanecer y crecer en el mercado involucra trabajar con la incertidumbre de diversos factores que influyen a las empresas, tales factores son características de un mundo empresarial cambiante, así como las condiciones cambiantes del entorno que requieren no solo de una adaptación, sino también de la anticipación de forma proactiva a los eventos o resultados esperados en un futuro próximo.

Considerando que los negocios incesantemente presentan enormes desafíos, muchos de ellos no son previstos y como consecuencia atacan a las debilidades que toda empresa posee, en ese sentido no distingue si una organización es grande a pequeña. Por consiguiente una medida para poder ser competitivos y afrontar estos retos, se presenta mediante el planeamiento estratégico, actividad que implica un análisis global de la empresa, hablemos entonces de un análisis tanto interno como externo, ser conscientes de lo que somos como empresa mediante una misión, así como las expectativas a futuro consideradas en la visión.

Tomando en cuenta lo antes dicho las empresas en cuanto a su tamaño o actividad económica no son ajenas a realizar o utilizar el planeamiento estratégico para poder fijar un mejor rumbo y lograr objetivos, pues si hacemos una pequeña evaluación de la situación en la que encuentran las empresas de servicios turísticos en la ciudad de



Huaraz, notaremos que su actividad empresarial es tradicional, y más aun no genera una ventaja competitiva, el cual se puede conseguir mediante el tema propuesto. Esta preocupación en las micro y pequeñas empresas (MYPES) ha impulsado a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, a través de su carrera profesional de Administración, a establecer como línea de investigación la Gestión de la Calidad, dentro del cual se enmarcara el siguiente trabajo con el tema Planeamiento Estratégico.

No hay duda que en el Perú nos falta prever y planificar. Prever es adelantarnos a las cosas y no esperar que nos ocurra un accidente para darnos cuenta. Sí, hemos perdido la capacidad de prevenir. Subsiste también nuestra costumbre de mirar a corto plazo y no ver más allá. La planificación, en general, permite mirar hacia adelante, saber a dónde vamos y disminuir la incertidumbre sobre el futuro para permitir un buen desarrollo. Buendía (2017).

El abordar el tema de planeamiento estratégico, más allá de ser un tema desconocido para las MYPES en la ciudad de Huaraz, es beneficioso pues propone mejoras en las organizaciones que implementen o consideren criterios que componen el planeamiento estratégico al momento de brindar sus servicios, notemos entonces que muchas agencias de viaje no tienen un horizonte claro en cuanto a su crecimiento como empresa y a su vez enfrentar los cambios constantes que traen consigo la globalización y dinamismo de su entorno. Por otra parte, debemos de considerar que es potencial de nuestro Perú y en especial de la región Ancash, la naturaleza y belleza paisajística que nos brinda, con ella los diferentes destinos que ofrecen un sinnúmero de actividades empresariales por realizar y aprovechar mediante las agencias de viaje.

El alcalde de Móstoles, David Lucas (PSOE), ha anunciado hoy la puesta en marcha, a través de la empresa municipal Móstoles Desarrollo, un nuevo Plan Estratégico del Comercio Local para trabajar en la dinamización y la adopción de decisiones estratégicas que beneficien al sector en su conjunto. Entre los objetivos de este Plan Estratégico, que ha contado con la colaboración de la Federación de Comerciantes de

Móstoles, se encuentran un mayor conocimiento de la realidad del sector, la visualización de nuevas oportunidades de cara al futuro y aplicación de medidas correctoras. Lesmas (2017).

En base a lo antes mencionado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la Gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016?

Con el fin de dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la Gestión de calidad bajo el enfoque del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016.

Para lograr el objetivo general se plantea los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz; (b) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz.

La justificación de la presente investigación recae en que en los últimos años, la demanda de turistas que poseen las agencias de viaje en el distrito de Huaraz, va creciendo constantemente, por lo cual no se puede dejar de lado el planeamiento estratégico como alternativa de mejora y desarrollo, así mismo se muestran muchos problemas e inconveniente detallados anteriormente que hacen que los clientes muestren incomodidad, generando comentarios negativos para estas empresas, por ello la presente investigación es importante porque proporcionará mejoras y permitirá conocer si se está desarrollando el planeamiento estratégico en las MYPE a través de sus características en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Así mismo la investigación servirá de referencia para futuras investigaciones y profundizar la

problemática estudiada. Además de ser una gran herramienta que beneficiará a los empresarios del rubro agencias de viaje, generando conciencia respecto a lograr una mejor calidad de servicio que se brinda a los clientes y lograr la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las mencionadas empresas.

El sustento teórico de la presente investigación se basará en el planeamiento estratégico de Fred R. David (2013) e Idalberto Chiavenato (2011) quienes proponen que el planeamiento estratégico se sustenta en tres dimensiones: formulación, implementación y evaluación de estrategias. A partir de este estudio se pretende corroborar estas teorías con las evidencias empíricas obtenidas.

En cuanto a la metodología, la presente investigación es de tipo descriptivo, de nivel cuantitativo, en ese sentido se caracterizara el planeamiento estratégico de las MYPES rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz. En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, porque se observan los fenómenos en su estado natural, así mismo es transeccional o transversal, ya que se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único.

En cuanto a las técnicas de investigación consideramos la observación y las encuestas, así como sus respectivos instrumentos de recolección de datos como los cuestionarios estructurados. Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, serán incorporados o ingresados al programa estadístico SPSS 20 / MS Excel para el procesamiento de datos, presentación de tablas y figuras y el análisis estadístico.

Por consiguiente se obtuvo como resultados que, en cuanto a formulación de estrategias, las agencias de viaje denotan a veces contar con una visión y misión de sus empresas, un 48,61% y 54,17% respectivamente demuestran lo mencionado, figuran en este rango de resultados la evaluación interna y externa así como la elección de estrategias. En cuanto a la implementación de estrategias, los gerentes consideran

casi siempre comunicarse y la participación y compromiso de los empleados con un 33,33% ambos iguales y respecto a la evaluación de estrategias, realizar eventualmente ciertas actividades conlleva a no estar seguro de un correcto funcionamiento, por ello aspectos como examinar, comparar y aplicar medidas correctivas mantienen resultados similares, destacando el a veces comparar los resultados con un 51,39%.

Por consiguiente se concluye que gran porcentaje de las agencias de viaje que operan en la ciudad de Huaraz, desconocen del planeamiento estratégico, en ese sentido no consideran ciertas características que lo componen, haciendo que su trabajo o actividad empresarial diaria sea básicamente tradicional y no genere una ventaja competitiva, para brindar un mejor servicio en razón a lo que propone la Gestión de la Calidad.

Por tanto es necesario recomendar y dar a entender a las agencias de viaje, que el desarrollo de gestión de la calidad en sus empresas proporcionará de manera favorable mejoras en sus procesos y actividades, en consecuencia se brindara un servicio de calidad. Toda vez que la actividad que realizan entre uno de los beneficios que se obtendrán al dar un servicio de calidad, son entre otros aspectos, recibir recomendaciones favorables a la empresa, que generan dar una buena imagen así como tener y conservar una reputación.

## II. Revisión de la Literatura

### 2.1. Antecedentes

León (2014) en su tesis denominada “Planeación estratégica y productividad laboral” cuyo objetivo general de investigación fue el determinar la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral de los colaboradores del Hotel del Campo ubicado en la ciudad de Quetzaltenango. La investigación fue descriptiva, con una población conformada por 40 colaboradores entre propietarios, personal administrativo y operativo, utilizando para la recopilación de información una encuesta entre sus resultados más sobresalientes se obtuvo: Que el 61% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con conocer la misión de la empresa, además el 47% manifestó estar en desacuerdo con realizarse una supervisión de las debilidades y un 50% estar muy de acuerdo con desarrollar las fortalezas. En razón a las oportunidades el 43% mostro estar de acuerdo con su aprovechamiento y un 51% estar en desacuerdo con la supervisión de amenazas. Por otra parte, el 45% manifestaron estar de acuerdo con la existencia de estrategias para orientar su trabajo, mientras que el 70% manifestó estar muy de acuerdo con la importancia del liderazgo, comunicación y trabajo en equipo para el logro de objetivos. Al contrario el 58% señalo estar en desacuerdo con identificarse con los valores. En razón a tomar en consideración los aportes en la toma de decisiones, el 43% mostro estar en desacuerdo. Por otra parte, el 73% manifestó estar de acuerdo con supervisar las estrategias, el 63% estar de acuerdo en que monitorear las estrategias es importante y el 83% que los cambios benefician en el logro de las metas de la empresa.

Conclusiones: Mediante el trabajo realizado y el uso del instrumento escala de Likert el cual permitió abordar la siguiente conclusión, se puede manifestar que los trabajadores del Hotel el Campo, desconocen de la existencia de la planeación estratégica con un 54% de los encuestados. Por otra parte, los empleados de la mencionada empresa pese a desconocer sobre planeación estratégica el 90% son productivos.

Nuñez (2013) en su tesis “Planeación Estratégica para disminuir los índices de Rotación de Personal de Tiendas Oxxo” cuyo objetivo general fue diseñar la propuesta de un proyecto integral de planeación estratégica, el cual se ajuste a las necesidades de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. con la finalidad de reducir la rotación de colaboradores. La investigación fue documental y de campo. Para obtener la información se revisó documentos de la empresa, tales como: encuesta de clima organizacional, entrevistas, mesas de trabajo y mediante la observación. En razón a sus resultados se obtuvo: Que la visión de OXXO: “El mejor lugar para trabajar” tiene contundente relación con sus indicadores, metas y misión. No obstante, al momento de ser aplicada, no se realizan actividades que garanticen ser la mejor organización para laborar, dichas actividades o acciones no incorporan satisfacer las necesidades de sus colaboradores en temas referentes a inducción, servicios, desarrollo y reconocimiento, por lo que en los planes de acción propuestos se atacan dichas debilidades.

Conclusiones: Con la presente investigación se trató de proponer una planeación estratégica que pueda darle otro sentido o perspectiva a la oficina de Recursos Humanos, de esta manera orientarlo a los empleados de tienda y se aprovechen las oportunidades del entorno. En relación a la hipótesis planteada, se concluye que Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. para lograr su visión con la denominación de “ser el mejor lugar para trabajar” requiere de un plan estratégico que incluya los lineamientos y políticas enfocados a los trabajadores y evitar la rotación de personal en la mencionada empresa.

Alva (2012) en su tesis “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N°3092” cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N°3092-Puente Piedra. El tipo de investigación fue correlacional causal no experimental, el diseño de investigación fue transeccional o transversal. La población estuvo conformada por 65 docentes. Para la recolección de datos se usaron dos cuestionarios estructurados como medición. Entre sus resultados

se obtuvo: Que el 39% manifestó estar medianamente completo el contar con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales, así mismo el 39% señaló estar medianamente completo el contar con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes del colegio.

Conclusiones: Se ha demostrado que el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la institución educativa kumamoto I n° 3092-Puente Piedra, esta decisión se sustenta en el valor  $2X = 5.45 < X_{2t} = 9.49$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el planeamiento estratégico, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra.

Altamirano (2013) en su tesis “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana” cuyo objetivo fue determinar que el Plan Estratégico basado en un modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana. La investigación fue descriptiva y aplicada, con un diseño no experimental de tipo transversal. La población constó de 232 empresas de seguridad y vigilancia privada, conformado por pequeñas, medianas y grandes empresas, de los cuales se eligieron a tres empresas que cotizan en la bolsa de valores. Entre sus resultados sobresalientes se obtuvo: Que la empresa Securitas en cuanto al desarrollo de estrategias reflejo aplicarlo en un 55%, con ello mostro que parcialmente cumple el análisis de los factores que involucran la matriz FODA, así como cumplir parcialmente el mejorar la capacidad de modificación imprevista en las condiciones del mercado, el cual involucra el adaptarse a nuevas culturas y exigencias de clientes.

Conclusiones: Realizada la investigación acerca del planeamiento estratégico basándose en el modelo de excelencia se calificó a las tres empresas analizadas, G4S; Proseguir y Securitas, las mismas que acumularon 58; 53 y 51 puntos

respectivamente, dichos datos representan el 68%, 62% y 60% respecto al máximo de 85 puntos. Refleja de esta manera que la aplicación del planeamiento estratégico elaborado por las casas matrices ubicadas fuera del Perú, tiene una colaboración moderada por parte de los representantes. Por otra parte, hacer uso del plan estratégico conlleva a obtener significativamente mejoras en la rentabilidad y satisfacción de los clientes de las empresas investigadas, por tal motivo es aplicable en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.

Vergara (2015) en su tesis "Planificación Estratégica y su relación con la Calidad de Servicio en los Hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas" cuyo objetivo fue determinar la relación de significancia entre la Planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas. La investigación fue descriptiva correlacional de tipo no experimental. La población finita fue de 1500, donde se obtuvo los siguientes resultados: Respecto a la evaluación y control de estrategias manifestaron los empleados ser regular, esta condición es similar a lo dicho por los clientes, quienes afirmaron en un 32,1% que la calidad del servicios es regular según tipo.

Conclusiones: Haciendo uso del coeficiente Spearman se obtuvo una correlación de 0.214, demostrando que existe una relación positiva baja en cuanto refiere a la formulación de estrategia y calidad del servicio, por tal motivo se presenta la condición que si se realiza una adecuada formulación de estrategias, conllevaría a tener una calidad de servicio buena. En consecuencia para que los representantes de las empresas puedan anticiparse a los eventos del ambiente externo, deben hacer uso de la planificación estratégica, por consiguiente logran reorientar u orientar el camino hacia lo que quieren lograr, En tal sentido mejorar la calidad de servicio.

Salazar (2014) en su tesis "El Planeamiento Estratégico y las Decisiones Gerenciales en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Huaraz" cuyo objetivo fue determinar el nivel de influencia del proceso de planeación estratégica en las decisiones gerenciales de las pequeñas y medianas empresas de Huaraz. La



investigación fue de tipo descriptivo con una población de 5008 Mypes, por medio de la investigación de una sola casilla se obtuvo la información a partir de un solo grupo y en la modalidad de corte perpendicular. Donde se reflejó los siguientes resultados: El 45,51% de los encuestados tiene instrucción técnica. El 74,55% pertenece al sexo masculino. El 39,82% manifestó que casi siempre cuando formulan su misión, usaron criterios técnicos limitados. El 40,12% contestó casi siempre cuando formulan la visión, usaron criterios técnicos limitados. Por otra parte, el 40,42% manifestó casi siempre que los valores instaurados en la empresa, están regulando su accionar de forma limitada y El 50,30% contestó que casi siempre se están cumpliendo en forma limitada los objetivos y las metas establecidas por la empresa.

Conclusiones: Se observa a través de la presente investigación que el planeamiento estratégico limitado influye desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales de las pequeñas y medianas empresas de Huaraz, situación que nos conlleva de determinar que en la mayoría de pequeñas y medianas empresas las decisiones gerenciales que se adoptan son limitadas y poco eficaces.

Rincón (2014) en su tesis “El Planeamiento Estratégico como Enfoque de Gestión de Desarrollo del Gobierno Local de Mancos” cuyo objetivo fue determinar la influencia del Planeamiento Estratégico en la Gestión de Desarrollo de la Municipalidad de Mancos. La investigación fue de tipo aplicada de diseño no experimental correlacional, la población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad de Mancos, donde se aplicaron 196 encuestas y se obtuvo los siguientes resultados: Las razones que motivaron la implementación de la planificación, fueron mayoritariamente “a dónde queremos ir” un 47,5%, lo que refleja la necesidad de orientar el desarrollo local, es decir definir las líneas maestras del desarrollo; “como estamos”, es otra de las inquietudes de la población en un 35%, es decir realizar un diagnóstico situacional de cómo se encuentran; “saber que hacer” ocupa un tercer lugar en un 15% en las inquietudes de la población acerca de la implementación de la planificación estratégica.

Conclusiones: Como se ha podido observar a lo largo del análisis estadístico, así como de la contrastación de la hipótesis, la implementación de la Planificación Estratégica influye de manera sustantiva y positiva en la mejora de la gestión del desarrollo local de la Municipalidad distrital de Mancos. La valoración del instrumento de planificación del desarrollo es de suma importancia y es aceptada y empleada por la población, que la valora mayoritariamente. También las razones que motivaron la implementación de la planificación, fueron mayoritariamente “a dónde queremos ir” un 47,5%, lo que refleja la necesidad de orientar el desarrollo local, es decir definir las líneas maestras del desarrollo, “como estamos”, es otra de las inquietudes de la población en un 35% todo ello refleja pues el hecho de la población considera que la incidencia de la planificación es sumamente importante y se ve reflejada en una gestión adecuada y óptima del desarrollo local. Otro factor de incidencia está en que se siente la necesidad de elaborar el diagnóstico y a partir de ella formular la visión y misión institucional, para trazar los objetivos y evidentemente con ello mejorar la gestión del desarrollo.

## **2.2. Bases Teóricas de la Investigación**

### **2.2.1. Gestión de la Calidad**

Camison, Cruz, y González (2006) el término Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones: 1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa; 2. Las prácticas actividades que incorporan para llevar a la práctica estos principios; 3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

### **2.2.2. Planeamiento Estratégico**

El término planeación estratégica surge en los años de 1950, a partir de ello generó grandes expectativas para las empresas, teniendo como tiempo de apogeo entre los años sesenta y mediados de los setenta. Posterior a este auge la planeación estratégica, pasó por un momento de transición, recobrando importancia en la década de 1990, donde mostró un resurgimiento y recobró su importancia en el trabajo empresarial, para en la actualidad mantenerse y aplicarse este proceso ampliamente en el mundo de los negocios.

Según David (2013) el término planeación estratégica es sinónimo de administración estratégica, no obstante este último es más utilizado en el mundo académico. En ese sentido la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que conllevan a que una empresa logre sus objetivos. En relación a lo mencionado Sapiro (2011), define a la planeación estratégica como el proceso que ofrece formular y ejecutar estrategias, con el propósito de relacionarla de acuerdo a su misión y en el contexto en el que se encuentra.

Refiere Drucker (2010) acerca de la planeación estratégica como el proceso continuo, donde la intención es tener un conocimiento sobre el futuro considerado, para de esta manera tomar decisiones en el momento, dichas decisiones implican riesgos que son relacionados con los resultados estimados; de esta manera se organiza las acciones que impliquen la aplicación de las elecciones, para poder ser evaluados frente a lo proyectado. De igual manera Barcena (2012) menciona que la planeación estratégica es básicamente proyectar el futuro con una visión a largo plazo, determinando las actividades, tiempo y recursos que sean necesarios para conseguir lo que se anhela y pueda ser y hacer.

### **2.2.3. Formulación de Estrategias.**

Por formulación de estrategias se entiende a la creación de políticas que guíaran los objetivos, estrategias y actividades de la empresa frente a reconocer oportunamente, las amenazas y oportunidades externas y proyectar las fortalezas y debilidades internas, de tal manera que los propósitos declarados en la misión sean realizados y estructurados, siempre teniendo en cuenta el espíritu de superación.

#### **2.2.3.1. Visión**

Según David (2013) menciona que la visión debe de responder a la interrogante ¿En qué queremos convertirnos?. Esto refiere a que busca la organización conseguir en un futuro. De esta manera la declaración de visión debe de contar con las siguientes características: Primero ser breve y claro, segundo de preferencia en un solo enunciado y por ultimo contar con la aportación de tantos directivos como sea posible. (p.45)

Por visión Sapiro (2011) menciona, que la visión en los negocios, la visión organizacional o la visión del futuro, implica el sueño que la empresa intenta conquistar. Es la imagen de cómo se verá en el futuro y la explicación de porqué todos los miembros involucrados dirigen sus esfuerzos para lograr el éxito de la organización. (p.77)

#### **2.2.3.2. Misión**

Para David (2013) la misión es el punto de partida de donde nacen preferencias, estrategias, planes y la asignación de responsabilidades. Genera en ese sentido el inicio del trabajo gerencial y más importante aún el diseño de las estructuras

gerenciales. Siendo muy necesario el identificar cual es el negocio de la empresa. (p.46).

Según Drucker (2010) consiste en el enunciado imperecedero de los propósitos que tiene una empresa que lo diferencia de otras organizaciones similares; es la respuesta a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y la declaración de la “razón de ser” de una empresa (p.45).

### **2.2.3.3. Evaluación Externa**

Para David (2013) el reconocer y evaluar tendencias y sucesos que sobrepasan del control de una organización es la búsqueda de una auditoria externa, también llamada como análisis del entorno. Este diagnóstico nos refleja las oportunidades y amenazas importantes que afronta la empresa, dando la posibilidad que los encargados de la dirección de la empresa se beneficien de las oportunidades y eviten o disminuyan el impacto de amenazas. (p.61)

Para Sapiro (2011) el diagnóstico estratégico externo, también llamado como análisis del entorno o auditora de la posición, permite realizar un plano del entorno y las fuerzas de los competidores que influyen en ella. De tal manera que se investigue el contexto de los negocios, identificando las posibles amenazas y oportunidades, para poder evitar o enfrentar esas situaciones. (p.86)

### **2.2.3.4. Evaluación Interna**

Según David (2013) es necesario para realizar una auditoria interna, conseguir asimilar y evaluar información acerca de las acciones de la organización y sistemas de información, por tanto se debe dar importancia a criterios claves que permitan el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa. (p.93)

Para Sapiro (2011) el diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, consiste en evaluar las áreas de la empresa que reflejan potencialidad en sus operaciones, así como reconocer los puntos fuertes para ser aprovechados con ímpetu y hacer de las debilidades la corrección o mejora de los mismos. (p.105)

#### **2.2.3.5. Análisis y Elección de Estrategias**

David (2013) el análisis y elección de estrategias, consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Teniendo como propósito fijar las acciones necesarias para que la organización cumpla sus objetivos y misión. Las estrategias, objetivos y la misión de la empresa, determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, asociados a los datos obtenidos por las auditorías externa e interna, marcan el sustento para generar y evaluar estrategias alternativas realizables. (p.171)

#### **2.2.4. Implementación de Estrategias**

Según Sapiro (2011) afirma que la implementación es la fase más tardada, difícil y compleja que contempla la planeación estratégica. Por ello su realización define si se consigue el éxito o se fracasa en el intento de la administración estratégica. También afirma que es necesario hacer realizable la estrategia y no solamente diseñarla. Por tanto no será necesario generar una estrategia poco aplicable a la realidad, en consecuencia será importante tener conocimiento si se practica la estrategia de manera efectiva. (p. 228)

#### **2.2.4.1. Liderazgo Estratégico**

Sapiro (2011) el líder estratégico debe ser el representante o el que haga las veces de director de la organización, el conductor de todo el proceso y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere del apoyo de un equipo estratégico elegido cuidadosamente, el cual tiene como trabajo el apoyar y orientar a los miembros involucrados con la tarea estratégica. Además, el líder estratégico tiene que realizar labores de motivación y corrección con sus dirigidos, determinando el progreso y evaluando los resultados, por tanto, es necesario que a manera de apoyo este cuente con un equipo que le acompañe en el proceso. De esta manera se genera un liderazgo de liderazgos, haciendo hincapié y demostrando que los altos mandos están involucrados y comprometidos con la dirección de la estrategia. (p. 228)

#### **2.2.4.2. Comunicación y orientación**

Sapiro (2011) toda la organización desde el más alto nivel hasta el más bajo, debe de recibir una intensa comunicación y orientación precisa respecto a cómo hacer realizable las estrategias formuladas en una actividad rutinaria. Para tal cometido se emplearan planes de acción, tácticos y operacionales, buscando de esta manera que los integrantes de la organización se impliquen y unan al proceso. (p. 228)

#### **2.2.4.3. Adecuación de la estructura organizacional.**

Sapiro (2011) es importante que la estructura organizacional sea la apropiada para la estrategia. En ese sentido, es necesario que se adopten medidas correctivas para modificar la estructura y de esta manera la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesaria. Entendiendo que la estrategia es general y se relaciona con todo lo inmerso a la organización, el diseño

organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar. (p. 228)

#### **2.2.4.4. Ajuste de la cultura organizacional.**

Sapiro (2011) comprende realizar los cambios necesarios con el fin de hacer fácil las relaciones entre las personas, generar que los equipos de alto desempeño puedan integrarse. Implica también dar cabida al trabajo basado en la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como brindar los reconocimientos correspondientes por el buen desempeño y la premiación por alcanzar los resultados esperados. (p. 228)

#### **2.2.4.5. Apertura en el estilo administrativo.**

Sapiro (2011) la manera en cómo se administra la empresa debe de cambiar de una administración tradicional por un liderazgo democrático y renovador, por medio del entrenamiento que contempla el coaching y apoyado por el mentoring, que permitan que los trabajadores puedan incrementar sus conocimientos y logren su desarrollo. (p. 228)

#### **2.2.4.6. Participación y compromiso de los empleados.**

Sapiro (2011) ambos deben de ser incluidos en el proceso de la planeación estratégica. En consecuencia para que la estrategia planteada sea comprendida, aceptada, aplicada y puesta en acción correctamente, se necesita de la completa unión de los empleados. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe comprender un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y se logren los resultados. (p. 228)



### **2.2.5. Evaluación de Estrategias.**

Según Sapiro (2011) la evaluación de estrategias comprende el proceso donde los representantes de la organización analizan y evalúan los resultados obtenidos por las estrategias, reconoce si la estrategias de acuerdo a la manera en cómo fueron implementadas y ejecutadas, lograron alcanzar los objetivos planteados y produce los efectos esperados. (p. 288)

De manera similar David (2013) menciona que el proceso de administración estratégica conlleva tener consecuencias significativas y perdurables a través de las decisiones creadas. En ese sentido las decisiones estratégicas que generaron malos resultados traen consigo sanciones y la dificultad de corregirlos. Por consiguiente, la evaluación de estrategias es importante y necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, hacer la evaluación a tiempo puede darnos un panorama de los posibles inconvenientes que puedan generarse antes de tener consecuencias lamentables. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa. 2) comparar los resultados esperados contra los reales. 3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. (p. 286)

#### **2.2.5.1. La revisión de las bases de la estrategia.**

David (2013) lograr los objetivos propuestos para el año y a largo plazo, depende mucho de los factores internos y externos que influyen en las empresas. A nivel externo, la actividad por parte de los competidores, los cambios económicos, demográficos y el accionar de los entes del gobierno, cambio en las tendencias tecnológicas pueden ocasionar que se incumpla con los objetivos propuestos. A nivel interno, es probable que la elección de las estrategias no fueron eficaces o también que las actividades programadas para la implementación no hayan sido las más convenientes. Aunado a ello pueda que los objetivos fueron

demasiado optimistas. Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de donde parten las estrategias deben de tener un continuo seguimiento y buscar los cambios necesarios. Siendo importante el determinar cuándo cambian y cómo lo hacen. Entre las interrogantes clave para evaluar las estrategias encontramos: ¿Nuestras fortalezas internas todavía lo son?; ¿Tenemos nuevas fortalezas internas? Si es así ¿Cuáles?; ¿Nuestras debilidades internas todavía lo son?; ¿Tenemos nuevas debilidades internas? Si es así ¿Cuáles?; ¿Nuestras oportunidades externas todavía lo son?; ¿Hay otras oportunidades externas en este momento? Si es así ¿Cuáles?; ¿Nuestras amenazas externas todavía lo son?; ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si es así ¿Cuáles?; ¿Somos vulnerables a una adquisición hostil? (p.292)

#### **2.2.5.2. Comparar los resultados esperados contra los reales.**

David (2013) contempla la actividad de contrastar los resultados proyectados con los obtenidos, reconocer desorientación de los planes, realizar la evaluación del desempeño y examinar el avance conseguido hacia los objetivos planteados. Los criterios cuantitativos más empleados para la evaluación de estrategias son los indicadores financieros, basándose principalmente en tres comparaciones críticas: 1) comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, 2) comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores y 3) comparar el desempeño de la empresa contra los promedios de la industria. Los indicadores financieros clave para la evaluación de estrategias son los siguientes: Rendimiento sobre la inversión (ROI); Rendimiento sobre el capital (ROE); Margen de utilidades; Participación de Mercado; Razón entre capital y deuda; Utilidades por acción (EPS); Crecimiento de ventas y Crecimiento de activos (p. 294)

### **2.2.5.3. Aplicar medidas correctivas.**

David (2013) consta de generar cambios con la finalidad de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. En ese sentido las medidas correctivas deben de considerar un de tener un horizonte de tiempo adecuado y una cantidad de riesgo aceptable. Deben ser congruentes a nivel interno y socialmente responsables. Se presenta a continuación medidas correctivas clave: Alterar la estructura de la empresa; Reemplazar a uno o más individuos; Eliminar una división; Hacer cambios en la misión y la visión de la empresa; Revisar los objetivos; Alterar las estrategias; Idear nuevas políticas; Implementar nuevos incentivos por desempeño; Reunir capital a partir de acciones o deudas; Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes; Asignar los recursos de forma diferente; Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales. (p. 295)

### **2.2.3. Micro y Pequeñas Empresas**

Sunat (2017) define que la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las micro y pequeñas empresas se inscriben en un registro que se denomina REMYPE.

#### **2.2.3.1. Características de la Micro y Pequeñas Empresas**

Mintra (2013) mediante la Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial menciona que en cuanto a las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas deben distinguirse según las categorías siguientes: a) Microempresa: Sus ventas del año no deben de superar las 150 Unidades

Impositivas Tributarias. b) Pequeña empresa: Las ventas anuales están comprendidas entre 150 UIT y 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). c) Mediana empresa: Las ventas anuales deben de superar a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

### **2.2.3.2. Importancia de la Micro y Pequeñas Empresas.**

Mincetur (2013) refiere mediante sus datos estadísticos que las MYPE son en gran porcentaje el número de empresas existentes en el Perú (94,4% micro y 3,9% pequeña), no obstante tienen la particularidad de realizar sus actividades de manera informal en un 74%. Cabe precisar que las MYPE informales se encuentran en su mayoría fuera de la capital, las mismas que generan oportunidades laborales con remuneraciones por debajo de lo ofrecido por las empresas formales. También reconoce que las MYPE aportan aproximadamente el 47% del PBI del país y son las principales fuentes de creación de empleo.

### **2.2.4. Agencias de Viaje y Turismo**

Mincetur (2004) Según Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR, refiere a toda persona natural o jurídica que se desempeña de manera exclusiva a la realización de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, con la opción a usar medios propios o terciarizar la prestación de los mismos.

#### **2.2.4.1. Clasificación de las Agencias de Viaje y Turismo**

Las agencias de viaje y turismo pueden clasificarse de la siguiente manera: a) Agencia de Viajes y Turismo Minorista, aquella que ofrece directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de Viajes y Turismo

Mayoristas. No obstante, no pueden ofrecer sus productos a otras Agencias de Viajes y Turismo; b) Agencia de Viajes y Turismo Mayorista, aquella que planifica, realiza y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofertados a otras Agencias de Viajes y Turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista y por último c) Operador de Turismo: Aquél que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas y Agencias de Viajes y Turismo Minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.

#### **2.2.4.2. Actividades de las Agencias de Viaje y Turismo**

Las actividades de las Agencias de Viajes y Turismo, muy al margen de su clasificación en la cual brinden sus servicios, son las siguientes: a) La promoción del turismo en los ámbitos nacional e internacional; b) La representación de empresas intermediarias u Agencias de Viajes y Turismo no domiciliadas en el país; c) La representación de líneas aéreas; d) La representación de otros prestadores de servicios turísticos; e) El alquiler de vehículos con y sin conductor; f) El fletamento de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte; g) La organización y promoción de congresos, convenciones y otros eventos similares; h) La contratación de Guías de Turismo y i) Otras vinculadas a los viajes de Turismo.

### **2.3. Marco conceptual de la Investigación**

#### **Cultura Organizacional**

Define a la cultura organizacional como un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas o dificultades de adaptación externa e integración interna. Entre sus aportes define

el clima organizacional y el ambiente de trabajo necesario para poder realizar las actividades. (David, 2013, p. 98)

### **Estrategia**

Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal entorno a objetivos. Kirchner y (Juarez, 2012, p. 61).

### **Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. Teniendo que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisible. (Sapiro, 2011, p. 244).

### **Objetivos**

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación. (David, 2013, p. 11).

### **Políticas**

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2013, p. 12).

**Rentabilidad**

Concepto que refleja que tanta capacidad tiene un activo para generar rendimientos o beneficios a futuro. La rentabilidad es la posibilidad que tiene una inversión para poder ser recuperada generando utilidades. Kirchner y Juarez, 2012, p. 268).

**Ventaja Competitiva**

Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas competidoras no pueden o tienen algo que sus rivales desean. (David, 2013, p. 8).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación es no experimental (transeccional o transversal), porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio. El nivel de investigación fue cuantitativo porque se realizó la recolección de datos fundamentado en la medición de la variable y conceptos, los cuales serán representados mediante números que deberán ser analizados a través de métodos estadísticos. En cuanto al tipo de investigación fue descriptivo porque se relataron las características respecto al planeamiento estratégico que se está aplicando en el distrito de Huaraz en el 2016.

#### **3.2. Población y muestra**

La población y muestra para este estudio fueron los gerentes de las MYPES del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz, para lo cual se utilizaron datos proporcionados por I-PERU, se encontraron a 80 empresas que tenían la denominación de agencias de viaje. Para efectos de la recolección de datos, cabe precisar que se tomó como población 72 agencias de viaje pues al recopilar la información las empresas según la lista proporcionada, no se encontraban operando. Datos proporcionados por I-PERÚ / Oficina sede Huaraz – 2016, se anexa la relación de los de agencias de viaje.



### 3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable Principal	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
<p align="center"><b>Gestión de la Calidad bajo el enfoque de PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b></p>	<p><b>Gestión de la Calidad:</b> El desarrollo de la gestión de calidad comienza con la inspección, entendida como el examen cuyo propósito es conseguir medir ciertas características o identificar defectos del producto.</p>	<p align="center"><b>Formulación de Estrategias</b></p>	<p>Consta del diseño de políticas que orientaran los objetivos, las estrategias y las acciones organizacionales ante la necesidad de identificar, de la manera más rápida posible, las oportunidades y las amenazas externas y de proyectar las fortalezas y las debilidades internas de modo que aseguren la construcción de los compromisos que la organización declara en su misión, siempre con una perspectiva de superación.</p>	Visión	<p align="center"><b>Likert</b></p>
				Misión	
				Evaluación externa	
				Evaluación interna	
				Elección estrategias	
				Liderazgo estratégico	
	<p><b>Planeamiento Estratégico:</b> Es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos, acorde a su misión y en el contexto en el que se encuentra.</p>	<p align="center"><b>Implementación de Estrategias</b></p>	<p>Es la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica, constituye la etapa que marca definitivamente el éxito o el fracaso de la administración estratégica.</p>	Comunicación y orientación	
				Adecuación de la estructura organizacional	
				Ajuste de la cultura organizacional	
				Apertura en el estilo administrativo	
				Participación y compromiso de los empleados	
				<p align="center"><b>Evaluación de Estrategias</b></p>	
Comparar los resultados esperados contra los reales					
Aplicar medidas correctivas					

Variable Complementaria	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Perfil de los Gerentes de las Agencias de Viaje	<p><b>Gerente:</b> Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.</p> <p><b>Agencia de Viaje:</b> es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes.</p>			Edad	Ordinal
				Genero	Nominal
				Grado de Instrucción	Nominal

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

Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a los gerentes de las agencias de viaje del distrito de Huaraz. En cuanto al enfoque planeamiento estratégico, total esperado y percibido se midió sobre cinco alternativas de respuesta (escala de Likert): Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5) Se usó un cuestionario que fue valido por tres docentes expertos de la Escuela de Administración (2017 - I).

### 3.5. Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a los informantes o fuentes cuyos datos fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y gráficas y el análisis estadístico.

### 3.6. Matriz de consistencia

Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO
<p><b>General:</b></p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz, 2016?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz, 2016.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz.</p> <p>b) Determinar las características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz.</p>	<p>Gestión de la calidad bajo el enfoque de PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población en estudio consta de un total de 72 gerentes de las agencias de viaje en el distrito de Huaraz.</p> <p><b>(Fuente:</b> I-PERÚ / Oficina sede Huaraz - 2016).</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra se determinó conforme a los datos proporcionados por I-Perú, siendo un total de 72 gerentes de las agencias de viaje. Debido a que la población fue relativamente pequeña, se usó la muestra censal.</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>La Investigación será descriptiva porque se buscó describir el planeamiento estratégico en las MYPES del sector servicios - rubro agencias de viaje en el distrito de Huaraz.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>La investigación es de nivel cuantitativo por que se realizara la recolección de datos fundamentada en la medición de las variables y conceptos las cuales serán representadas mediante números que deberán ser analizados a través de métodos estadísticos.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Se utilizará el diseño no experimental (Transeccional o transversal), porque se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único.</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>- Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>- Cuestionario</p>

### **3.7. Principios éticos**

En el presente trabajo se hace hincapié a los principios éticos de confidencialidad, respeto a la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada para fines académicos exclusivamente.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

#### Resultados respecto a la encuesta aplicada a los gerentes.

Tabla 1. Distribución según edad de los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Menos de 25 años	8	11,1	11,1
De 26 a 45 años	50	69,4	80,6
De 46 años a más	14	19,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

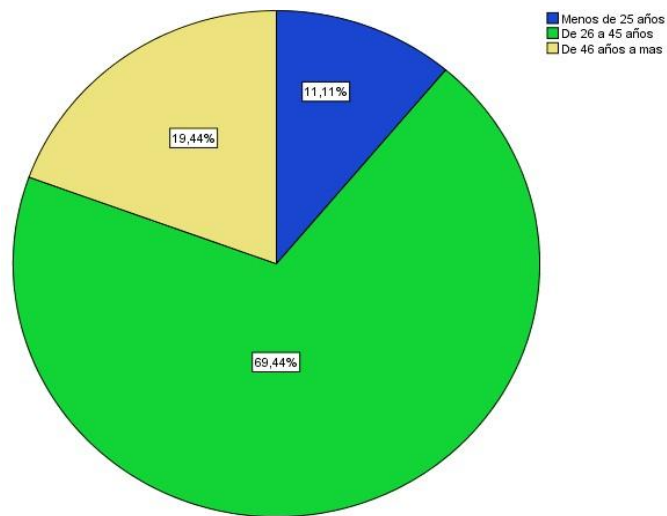


Figura 1. Distribución según edad de los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 69,44% manifiesta tener de 26 a 45 años de edad, seguido por un 19,44% con una edad de 46 años a más y un 11,11% manifestaron tener menos de 25 años.

Tabla 2. Distribución según sexo de los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Masculino	47	65,3	65,3
Femenino	25	34,7	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

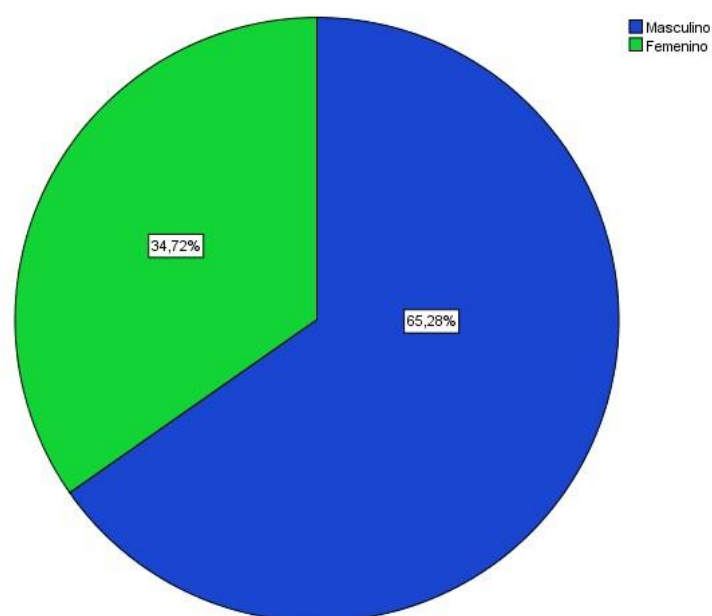


Figura 2. Distribución según sexo de los gerentes de las MYPES.  
Fuente: Tabla 2

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 65,28% son de sexo masculino y un 34,72% de sexo femenino.

Tabla 3. Distribución según grado de instrucción de los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Primaria	3	4,2	4,2
Secundaria	19	26,4	30,6
Sup. No univ.	39	54,2	84,7
Sup. Univ.	11	15,3	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

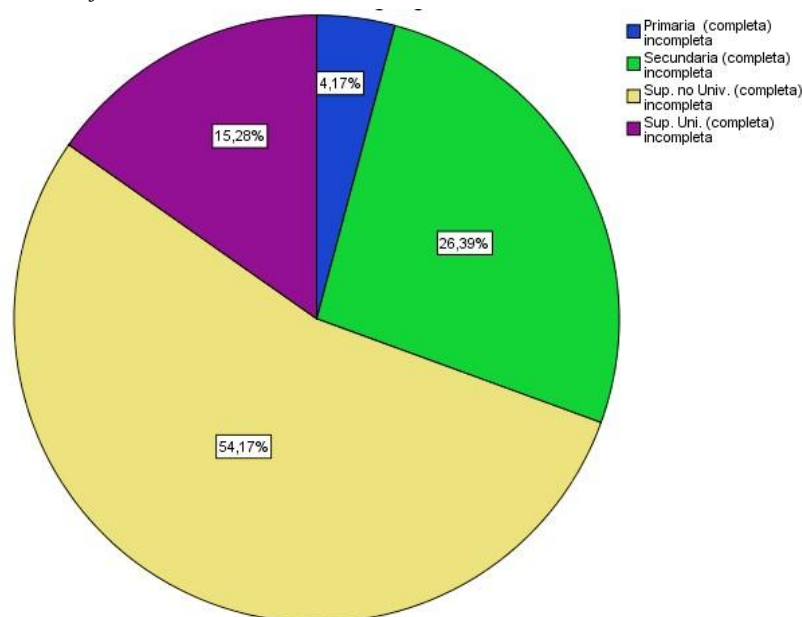


Figura 3. Distribución según grado de instrucción de los gerentes de las MYPES.  
Fuente: Tabla 3

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 54,17% manifestaron tener un grado de instrucción de nivel Sup. no Univ., seguido por un 26,39% con un grado de instrucción Secundaria, un 15,28% que manifiestan Sup. Universitario y un 4,17% son primaria.

## Resultados respecto a la Gestión de la Calidad bajo el enfoque de Planeamiento Estratégico.

Tabla 4. Distribución según la empresa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	26	36,1	36,1
A veces	35	48,6	84,7
Casi Siempre	10	13,9	98,6
Siempre	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

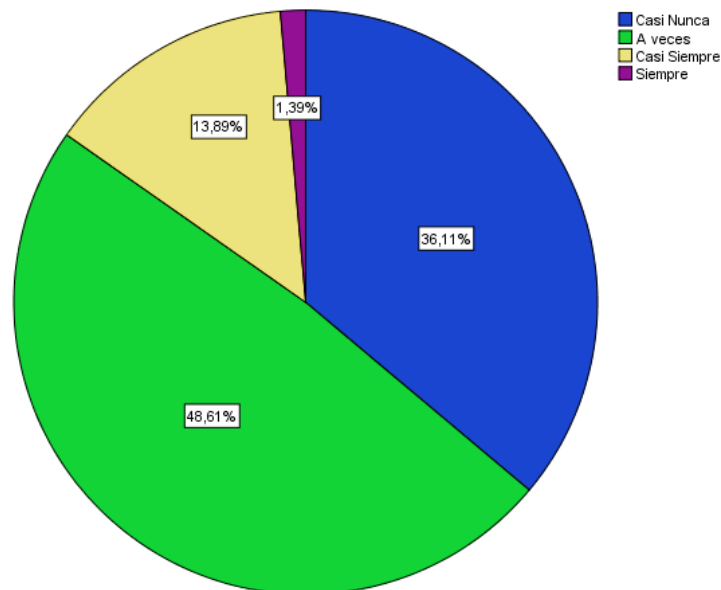


Figura 4. Distribución según la empresa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 4

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 48,61% manifestaron que a veces cuentan con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa, seguido por un 26,11% casi nunca, un 13,89% manifiestan casi siempre y un 1,39% manifiestan siempre.



Tabla 5. Distribución según la empresa cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	22	30,6	30,6
A veces	39	54,2	84,7
Casi Siempre	11	15,3	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

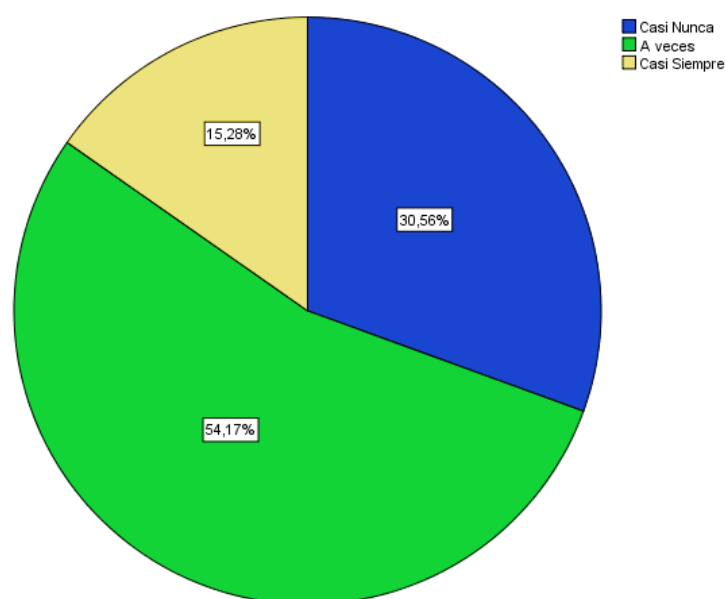


Figura 5. Distribución según la empresa cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 5

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 54,17% manifestaron que a veces cuentan con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa, seguido por un 30,56% casi nunca y un 15,28% manifiestan casi siempre.

Tabla 6. Distribución según usted realiza una evaluación externa de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1,4	1,4
Casi Nunca	19	26,4	27,8
A veces	39	54,2	81,9
Casi Siempre	13	18,1	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

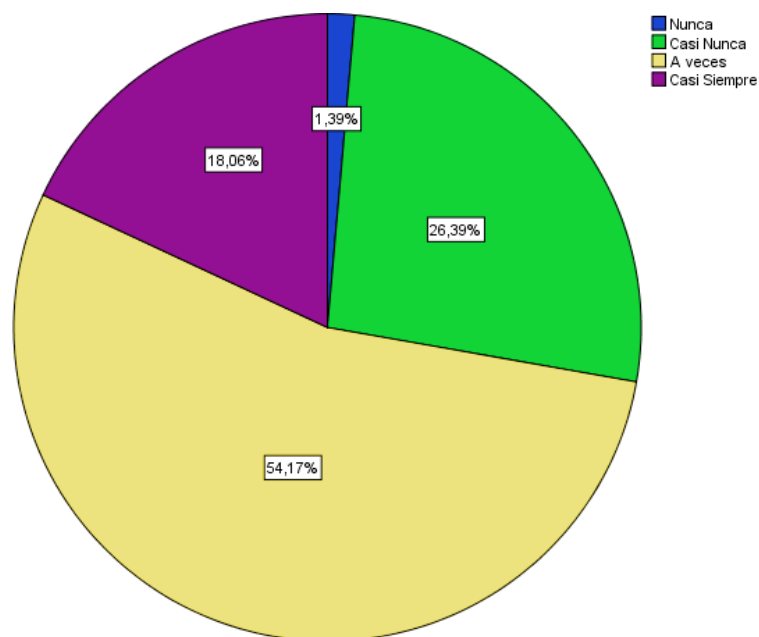


Figura 6. Distribución según usted realiza una evaluación externa de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 54,17% manifiestan que a veces realizan una evaluación externa de la empresa, seguido por un 26,39% manifiestan casi nunca, un 18,06% manifiestan casi siempre y un 1,39% manifiestan nunca.

Tabla 7. Distribución según usted realiza una evaluación interna de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1,4	1,4
Casi Nunca	21	29,2	30,6
A veces	36	50,0	80,6
Casi Siempre	14	19,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

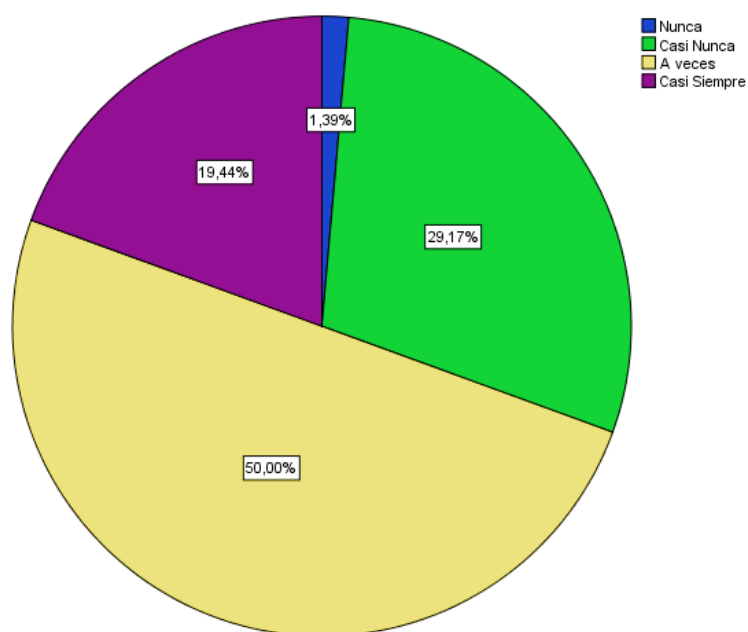


Figura 7. Distribución según usted realiza una evaluación interna de la empresa que dirige según los gerentes de las MYPES.  
Fuente: Tabla 7

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 50,00% manifiestan que a veces realizan una evaluación interna de la empresa, seguido por un 29,17% manifiestan casi nunca, un 19,44% manifiestan casi siempre y un 1,39% manifiestan nunca.

Tabla 8. Distribución según considera que realiza una correcta elección de estrategias para su empresa según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	12	16,7	16,7
A veces	41	56,9	73,6
Casi Siempre	19	26,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

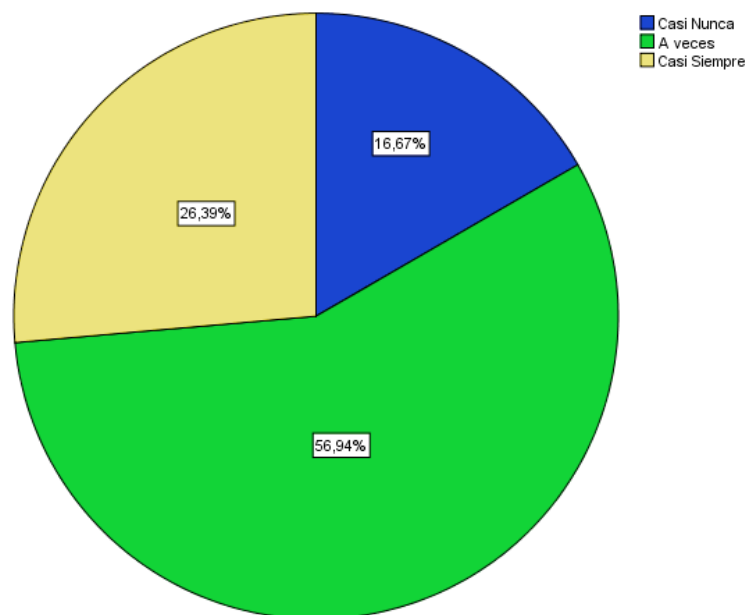


Figura 8. Distribución según considera que realiza una correcta elección de estrategias para su empresa según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 8

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 56,94% manifiestan que a veces consideran que realizan una correcta elección de estrategias para su empresa, seguido por un 26,39% manifiestan casi siempre y un 16,67% casi nunca.

Tabla 9. Distribución según se considera un líder estratégico capaz de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1,4	1,4
Casi Nunca	15	20,8	22,2
A veces	37	51,4	73,6
Casi Siempre	17	23,6	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

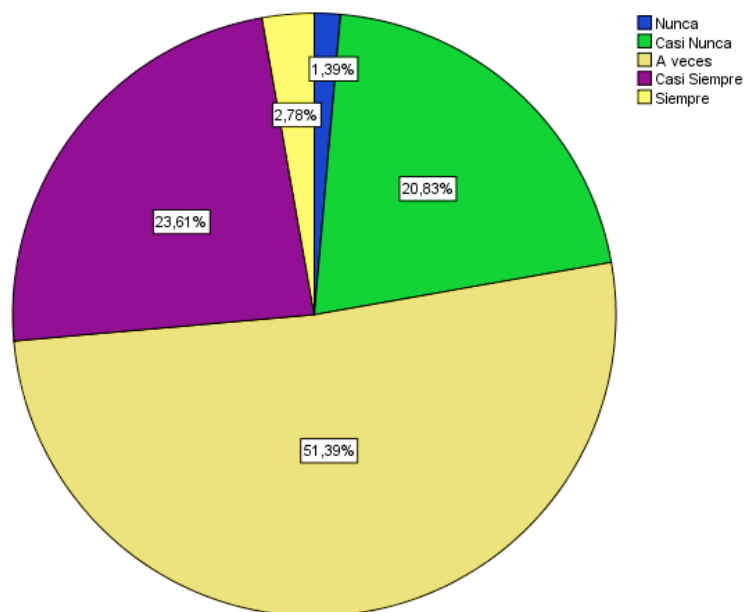


Figura 9. Distribución según se considera un líder estratégico capaz de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 9

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 51,39% manifiestan que a veces consideran ser líderes estratégicos capaces de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados, seguido por un 23,61% manifiestan casi siempre, un 20,83% manifiesta casi nunca, un 2,78% manifiesta siempre y un 1,39% nunca.

Tabla 10. Distribución según considera que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	20	27,8	27,8
A veces	27	37,5	65,3
Casi Siempre	24	33,3	98,6
Siempre	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

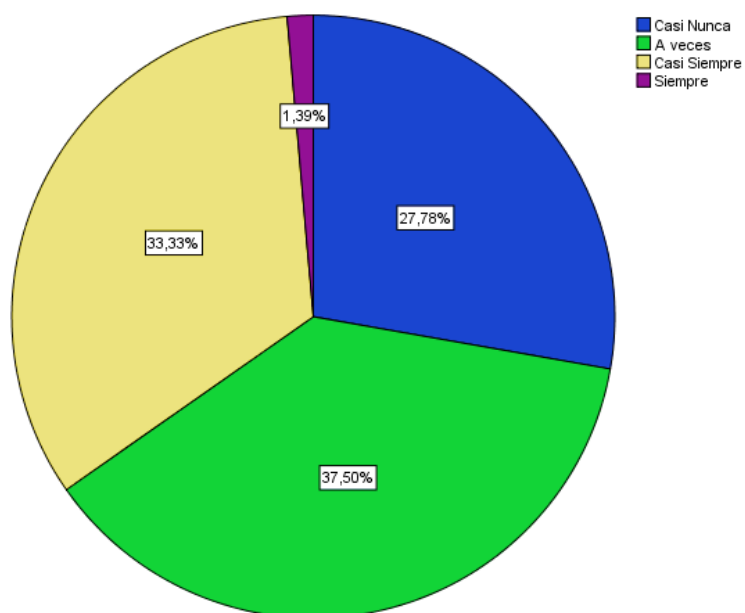


Figura 10. Distribución según considera que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 37,50% manifiestan que a veces consideran que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran, seguido por un 33,33% manifiestan casi siempre, un 27,78% manifiesta casi nunca, y un 1,39 % siempre.

Tabla 11. Distribución según se realiza una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	6	8,3	8,3
Casi Nunca	15	20,8	29,2
A veces	32	44,4	73,6
Casi Siempre	18	25,0	98,6
Siempre	1	1,4	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

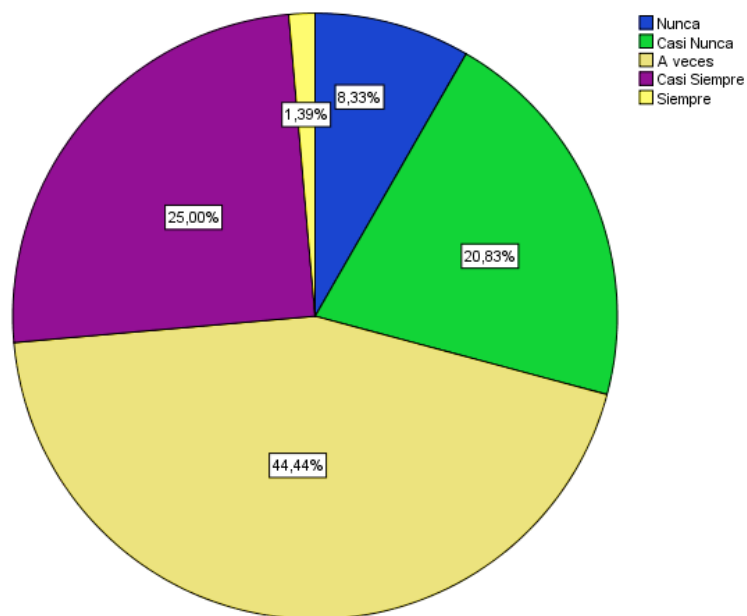


Figura 11. Distribución según se realiza una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 11

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 44,44% manifiestan que a veces realizan una adecuación de la estructura organizacional (organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran, seguido por un 25,00% manifiestan casi siempre, un 20,83% manifiesta casi nunca, un 8,33% manifiesta nunca y un 1,39 % siempre.

Tabla 12. Distribución según en su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	13	18,1	18,1
A veces	35	48,6	66,7
Casi Siempre	22	30,6	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

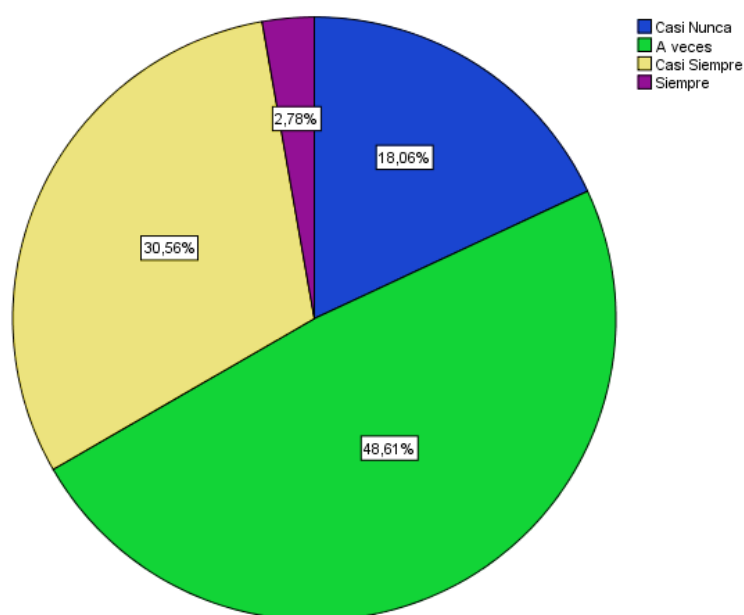


Figura 12. Distribución según en su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 12

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 48,61% manifiestan que a veces se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias, seguido por un 30,56% manifiestan casi siempre, un 18,06% manifiesta casi nunca y un 2,78 % siempre.



Tabla 13. Distribución según gerencia usted con un estilo democrático y renovador según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2,8	2,8
Casi Nunca	16	22,2	25,0
A veces	27	37,5	62,5
Casi Siempre	23	31,9	94,4
Siempre	4	5,6	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

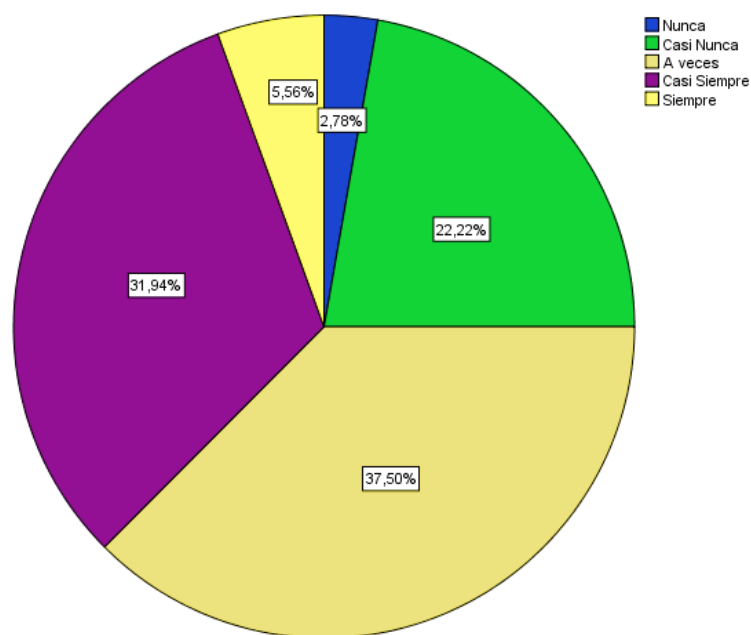


Figura 13. Distribución según gerencia usted con un estilo democrático y renovador según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 13

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 37,50% manifiestan que a veces gerencian con un estilo democrático y renovador, seguido por un 31,94% manifiestan casi siempre, un 22,22% manifiesta casi nunca, un 5,56% manifiesta siempre y un 2,78 % nunca.

Tabla 14. Distribución según en el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1,4	1,4
Casi Nunca	13	18,1	19,4
A veces	30	41,7	61,1
Casi Siempre	24	33,3	94,4
Siempre	4	5,6	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

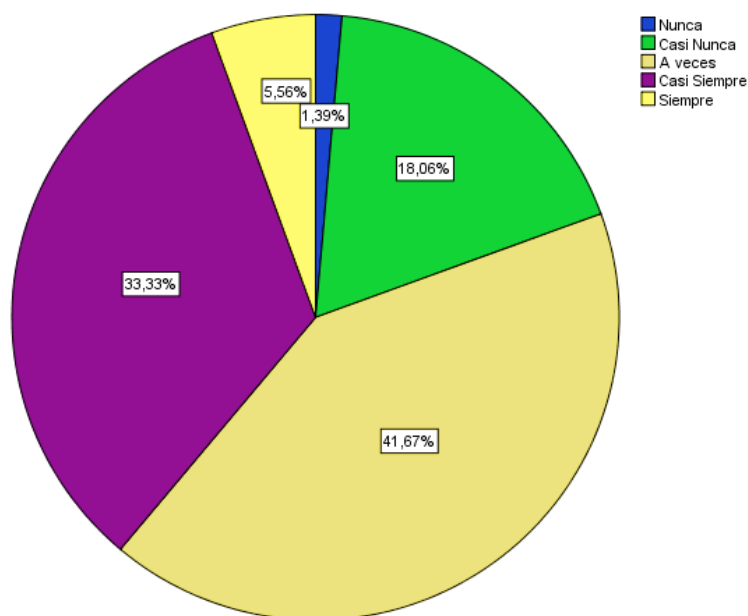


Figura 14. Distribución según en el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 14

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 41,67% manifiestan que en el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados, seguido por un 33,33% manifiestan casi siempre, un 18,06% manifiesta casi nunca, un 5,56% manifiesta siempre y un 1,39% nunca.

Tabla 15. Distribución según en su empresa examina las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	2,8	2,8
Casi Nunca	11	15,3	18,1
A veces	34	47,2	65,3
Casi Siempre	23	31,9	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

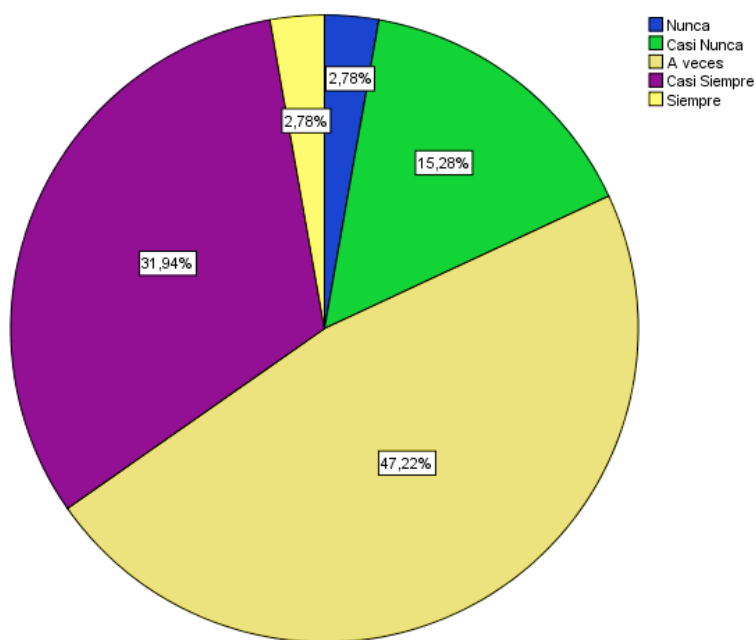


Figura 15. Distribución según en su empresa examina las estrategias que se aplicaran según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 47,22% manifiestan que examinan las estrategias que se aplicaran, seguido por un 31,94% manifiestan casi siempre, un 15,28% manifiesta casi nunca, un 2,78% manifiesta siempre y un 2,78 % nunca.

Tabla 16. Distribución según realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	1,4	1,4
Casi Nunca	6	8,3	9,7
A veces	37	51,4	61,1
Casi Siempre	26	36,1	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

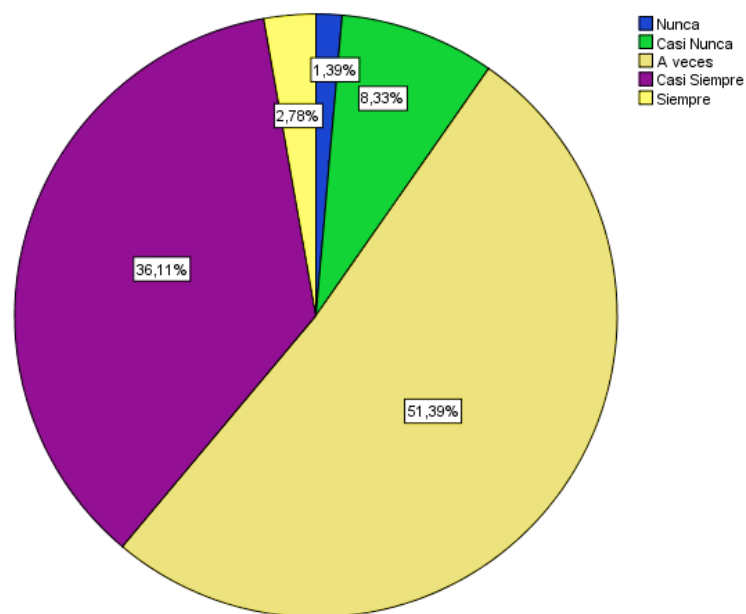


Figura 16. Distribución según realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 16

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 51,39% manifiestan que realizan la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, seguido por un 36,11% manifiestan casi siempre, un 8,33% manifiesta casi nunca, un 2,78% manifiesta siempre y un 1,39 % nunca.

Tabla 17. Distribución según aplica medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado según los gerentes de las MYPES.

	Frecuencia	Frecuencia relativa porcentual	Frecuencia relativa acumulada
Casi Nunca	8	11,1	11,1
A veces	35	48,6	59,7
Casi Siempre	27	37,5	97,2
Siempre	2	2,8	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las MYPES del rubro agencias de viaje, Huaraz 2016.

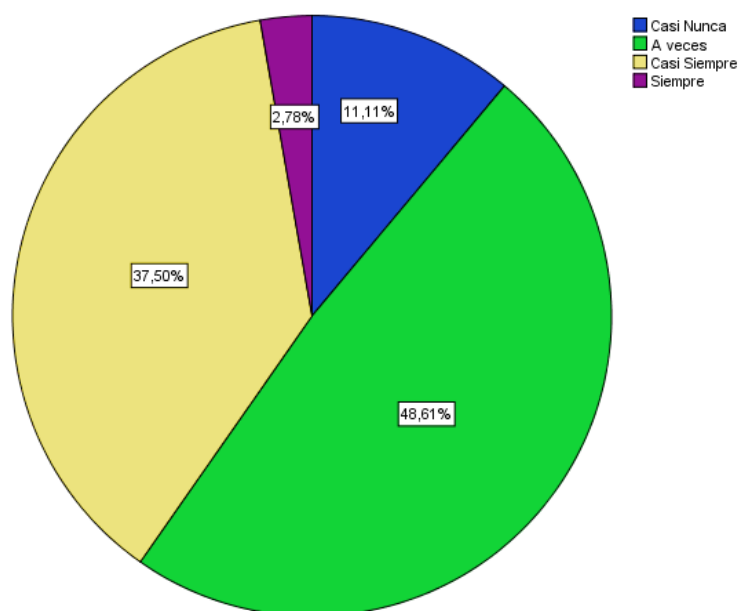


Figura 17. Distribución según aplica medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado según los gerentes de las MYPES.

Fuente: Tabla 17

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados se observa que el 48,61% manifiestan que aplican medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado, seguido por un 37,50% manifiestan casi siempre, un 11,11% manifiesta casi nunca y un 2,78 % siempre.

## **4.2. Análisis de los Resultados**

### **Referente a las principales características de los gerentes de las MYPES:**

Respecto a la edad de los gerentes el 69,44% manifestaron tener de 26 a 45 años de edad. Lo cual significa que gran mayoría de los encuestados corresponden a una población joven. (Tabla 1).

Respecto al sexo de los encuestados, el 65,28% manifestaron ser de sexo masculino, resultado que coincide con la investigación de Salazar (2014) con un 74,55% que manifestaron ser de sexo masculino. En ese sentido se entiende que las labores normalmente son desempeñadas por varones. (Tabla 2).

Respecto al grado de instrucción el 54,17% reflejaron tener un grado de instrucción de nivel Sup. no Univ. Resultado que contrasta con la investigación de Salazar (2014) con un 45,51% de los encuestados al manifestar que tienen instrucción técnica. (Tabla 3). De estos resultados se refleja que si bien en ambos casos la primera población tiene un grado de instrucción no universitario en el segundo caso gran porcentaje de la población tienen un grado de instrucción técnico.

### **Referente a las principales características de la gestión de la calidad basado en el enfoque de planeamiento estratégico:**

El 26,11% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan casi nunca contar con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la empresa. (Tabla 4). Este resultado coincide con lo obtenido por Alva (2012) en su investigación al reflejar que el 39% manifestó estar medianamente completo el contar con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales. De igual manera

coincide con el resultado obtenido por Salazar (2014) en su investigación reflejo que el 40,12% casi siempre cuando formulan la visión, usaron criterios técnicos limitados. De estos resultados se puede observar que un grupo de gerentes no consideran tener una visión alcanzable y realista. Sapiro (2011) menciona que la visión en los negocios, la visión organizacional o la visión del futuro, implica el sueño que la empresa intenta conquistar. Es la imagen de cómo se verá en el futuro y la explicación de porqué todos los miembros involucrados dirigen sus esfuerzos para lograr el éxito de la organización. Por consiguiente los gerentes deben de considerar que la visión de la empresa explica por qué todos los integrantes dedican sus esfuerzos al éxito de la organización, en ese sentido este factor determinante debe ser acorde a la empresa y grupos de interés.

El 30,56% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan casi nunca contar con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa. (Tabla 5). Resultado que coincide con el 39% obtenido por Alva (2012) donde señala el estar medianamente completo el contar con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes del colegio y contra con el 61% obtenido en la investigación realizada por León (2014) al reflejar que los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con conocer la misión de la empresa. De estos resultados se puede observar que los gerentes no cuentan con una misión que se ajuste como punto de partida para la razón de ser de la organización. David (2013) menciona que la misión es el punto de partida de donde nacen preferencias, estrategias, planes y la asignación de responsabilidades. Genera en ese sentido el inicio del trabajo gerencial y más importante aún el diseño de las estructuras gerenciales. Siendo muy necesario el identificar cual es el negocio de la empresa. En tal sentido los gerentes deben de considerar que la declaración de la misión es un llamado general a la acción y deber partir del supuesto de que la organización como un todo se debe comprometer a cumplir dicha misión.

El 54,17% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que a veces realizan una evaluación externa de la empresa que dirigen. (Tabla 6). Resultado que coincide con lo obtenido por León (2014) con el 51% de encuestados que manifestaron estar en desacuerdo con la supervisión de amenazas. Por otra parte, en razón a las oportunidades el 43% mostro estar de acuerdo con su aprovechamiento. De estos resultados se puede observar que los gerentes no realizan una evaluación externa de la empresa que dirigen siendo un factor determinante en el éxito de la empresa. David (2013) menciona que este diagnóstico nos refleja las oportunidades y amenazas importantes que afronta la empresa, dando la posibilidad que los encargados de la dirección de la empresa se beneficien de las oportunidades y eviten o disminuyan el impacto de amenazas.. Lo antes mencionado responde a que una organización debe estar atenta a los comportamientos externos a él, siendo estos influyentes con la empresa.

El 29,17% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca realizan una evaluación interna de la empresa que dirigen. (Tabla 7). Resultado que contrasta con el 47% obtenido por León (2014) al manifestar los encuestados estar en desacuerdo con realizarse una supervisión de las debilidades, no obstante un 50% mostro estar muy de acuerdo con desarrollar las fortalezas. En ese sentido de los resultados se puede observar que los gerentes no realizan una evaluación interna desconociendo sus potencialidades así como sus debilidades. David (2013), menciona que la evaluación interna tiene como exigencia el recopilar y asimilar información acerca de las operaciones de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades. Por lo expuesto las agencias de viaje por intermedio de sus gerentes deben de identificar las fortalezas y debilidades, a su vez priorizar aquellos que sean más importantes y generen un beneficio a la organización.



El 16,67% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan casi nunca realizar una correcta elección de estrategias para su empresa. (Tabla 8). Resultado que contrasta con la tesis de León (2014) el 45% manifestaron estar de acuerdo con la existencia de estrategias para orientar su trabajo. Se puede observar que al no realizar una correcta elección de estrategias la empresa deje de lado aquellas alternativas que generen mejoría en las agencias. David (2013) menciona que la elección de estrategias implica un análisis de las mismas así como tomar decisiones subjetivas a partir de la información objetiva. Por lo anteriormente expuesto los gerentes al hacer el papel de estrategias deben de cada estrategia es una alternativa que no puede ser desperdiciada, pues hay una infinidad de acciones posibles y varias formas de implementarlas. Considerando siempre que cada una de estas determinan ventas así como costos en su realización.

El 51,39% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que a veces consideran ser líderes estratégicos capaces de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados. (Tabla 9). Mientras que según los datos que obtuvo León (2014) el 70% manifestó estar muy de acuerdo con la importancia del liderazgo, comunicación y trabajo en equipo para el logro de objetivos. Se puede observar que gran parte de los encuestados reflejan no practicar constantemente un liderazgo estratégico siendo este importante en la realización de los planes de las empresas. Sapiro (2011) menciona que el líder estratégico es el representante o el que haga las veces de director de la organización, el conductor de todo el proceso y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere del apoyo de un equipo estratégico elegido cuidadosamente, el cual tiene como trabajo el apoyar y orientar a los miembros involucrados con la tarea estratégica. Además, el líder estratégico tiene que realizar labores de motivación y corrección con sus dirigidos, determinando el progreso y evaluando los resultados. Por consiguiente teniendo la premisa que en la empresa los gerentes de las agencias de

viaje trabajan con personal en capacidad de liderar estos deben de ayudar, apoyar y orientar al personal involucrado en las tareas estratégicas.

El 27,78% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca consideran que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran. (Tabla 10). Mientras que según los resultados de la investigación de León (2014) el 70% manifestó estar muy de acuerdo con la importancia de la comunicación y trabajo en equipo para el logro de objetivos. Se puede observar que los gerentes no se comunican y orientan las tareas a realizar al personal o colaboradores. Sapiro (2011) menciona que toda la organización desde el más alto nivel hasta el más bajo, debe de recibir una intensa comunicación y orientación precisa respecto a cómo hacer realizable las estrategias formuladas en una actividad rutinaria. En tal sentido los gerentes deben de priorizar el comunicarse y orientar al personal de la manera más entendible lo que se quiere lograr y para que se hace, entendiendo así que el beneficio involucra a ambas partes.

El 20,83% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca realizan una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran. (Tabla 11). Se puede observar que la adecuación de la estructura organizacional en los gerentes imposibilita que las estrategias se desarrollen correctamente. Sapiro (2011) menciona que es importante que la estructura organización sea la apropiada para la estrategia. En ese sentido, es necesario que se adopten medidas correctivas para modificar la estructura y de esta manera la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesaria. Entendiendo que la estrategia es general y se relaciona con todo lo inmerso a la organización, el diseño organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar. Por lo expuesto los gerentes a través de la estructura

organizacional deben de integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar.

El 18,06% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca en su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias. (Tabla 12). Resultado que coincide con lo obtenido por León (2014) el 58% señalo estar en desacuerdo con identificarse con los valores. Se puede observar que no es de mucha importa el hecho de fomentar buenos valores y comportamientos por parte de los gerentes en los empleados de las agencias de viaje. Sapiro (2011) menciona que modificar la cultura organizacional comprende realizar los cambios necesarios con el fin de hacer fácil las relaciones entre las personas, generar que los equipos de alto desempeño puedan integrarse. Implica también dar cabida al trabajo basado en la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como brindar los reconocimientos correspondientes por el buen desempeño y la premiación por alcanzar los resultados esperados. Por lo antes mencionado los gerentes deben de considerar que todo grupo humano que diariamente se encuentra en constante relación laboral debe de ser favorable al momento de ejecutar las estrategias.

El 22,22% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca gerencian con un estilo democrático y renovador. (Tabla 13). Se puede observar que un buen porcentaje de los gerentes encuestados no practican un destilo democrático y renovador al momento de dirigir sus empresas. Sapiro (2011) menciona que la manera en cómo se administra la empresa debe de cambiar de una administración tradicional por un liderazgo democrático y renovador, por medio del entrenamiento que contempla el coaching y apoyado por el mentoring, que permitan que los trabajadores puedan incrementar sus conocimientos y logren su desarrollo. Por

consiguiendo los gerentes deben de cambiar la manera de gerenciar practicando en ese sentido papeles de motivador y generador de confianza con los empleados.

El 18,06% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca en el proceso de administración estratégica consideran la participación y el compromiso de los empleados. (Tabla 14). Así mismo León (2014) en su investigación coincide que en razón a tomar en consideración los aportes en la toma de decisiones, el 43% mostro estar en desacuerdo. De esta manera se puede observar que los gerentes no involucran al personal en el proceso de administración estratégica. Sapiro (2011) menciona que para que la estrategia planteada sea comprendida, aceptada, aplicada y puesta en acción correctamente, se necesita de la completa unión de los empleados. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe comprender un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y se logren los resultados.. Basándose en lo expuesto líneas arriba es lógico que el involucramiento de los empleados generan entusiasmo, estimulación y firmeza en lo que se va a realizar, debiendo tener los gerentes el reconocimiento y recompensas para generar un clima de consenso.

El 15,28% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que casi nunca en su empresa examinan las estrategias que se aplicaran. (Tabla 15). Por otra parte, el 73% manifestó estar de acuerdo con supervisar las estrategias en la investigación realizada por León (2014). En tal sentido se puede observar que los gerentes no acostumbran examinar las estrategias que están por ejecutarse siendo estas determinantes en el logro de la visión de la empresa. David (2013) menciona que examinar las estrategias de una organización se efectúan mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI. Debiéndose enfocar en los cambios en las fortalezas y debilidades y que tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a

las oportunidades y amenazas clave. En tal sentido los gerentes deben de utilizar estas matrices para examinar de manera más idónea las estrategias a aplicar.

El 51,39% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que a veces realizan la comparación de los resultados esperados con los resultados reales. (Tabla 16). Resultado que contrasta con el 63% de los encuestados de la investigación realizada por León (2014) manifestaron estar de acuerdo en que monitorear las estrategias es importante. Por ello se puede observar que no existe una comparación de los resultados planificados contra los que se van obteniendo. David (2013) menciona que contempla la actividad de contrastar los resultados proyectados con los obtenidos, reconocer desorientación de los planes, realizar la evaluación del desempeño y examinar el avance conseguido hacia los objetivos planteados. Entendiéndose de esta manera que las labores en la empresa involucran un costo estos deben de generar resultados favorables es por ello que los gerentes deben de hacer el balance de los resultados periódicamente.

El 48,61% de los gerentes encuestados del rubro agencias de viaje, señalan que a veces aplican medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado. (Tabla 17). Resultado que contrasta con la tesis de León (2014) la apreciación que el 83% manifestaron que los cambios benefician en el logro de las metas de la empresa. En tal sentido se puede observar que los gerentes no desarrollan la corrección de errores o inconvenientes de lo planificado. David (2013) menciona que consta de generar cambios con la finalidad de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. Por lo expuesto los gerentes al realizar la aplicación de medidas correctivas deben de generar cambios oportunos.

## V. Conclusiones

### 5.1. Conclusiones

La gestión de calidad no es aplicada, ni tomada en cuenta por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz. Se obtuvo que gran porcentaje de las agencias de viaje que operan en el distrito de Huaraz, desconocen de las características que componen el planeamiento estratégico, por tanto los servicios que ofrecen carecen de calidad de servicio y la administración de estas organizaciones es netamente tradicional.

El planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas, muestra que al no tener en consideración aspectos básicos que lo componen, estas empresas no muestran mejorías así como no brindan en muchos de ellos un buen servicio acorde a las exigencias que tiene el mercado de turismo. En cuanto a la formulación de estrategias la mayoría relativa de las agencias de viaje denotan no darle la importancia debida a la visión y misión de sus empresas, figuran en este rango de resultados la evaluación interna y externa así como la elección de estrategias. En relación a la implementación de estrategias la minoría de los gerentes revelan desconocimiento en temas inmersos a implementar estrategias, salvo la prioridad dada a comunicarse y la participación y compromiso de los empleados. En cuanto a la evaluación de estrategias, la mayoría relativa indico realizar eventualmente ciertas actividades conlleva a no estar seguro si se hacen bien las cosas, por ello aspectos como examinar, comparar y aplicar medidas correctivas mantienen resultados similares, destacando el comparar los resultados. Por consiguiente gran porcentaje de las agencias de viaje que operan en la ciudad de Huaraz, desconocen de ciertas características que componen el planeamiento estratégico.

La totalidad de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro agencias de viaje, del distrito de Huaraz 2016, tiene que la mayoría relativa son gerentes que oscilan entre los 26 a 45 años de edad. En cuanto a su sexo la mayoría relativa son dirigidos por varones y la mayoría relativa de gerentes tienen un grado de instrucción de nivel superior no universitario.

## **5.2. Recomendaciones**

Es necesario recomendar y dar a entender a las agencias de viaje, que el desarrollo de gestión de la calidad en sus empresas proporcionará de manera favorable mejoras en sus procesos y actividades, en consecuencia se brindara un servicio de calidad. Toda vez que la actividad que realizan entre uno de los beneficios que se obtendrán al dar un servicio de calidad, son entre otros, aspectos como recibir recomendaciones favorables a la empresa, que generan dar una buena imagen así como tener y conservar una reputación.

Se recomienda a las micro y pequeñas empresas (agencias de viaje), aplicar el planeamiento estratégico mediante sus tres dimensiones como son la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y el control de estrategias. Las empresas generaran un mejor panorama para su futuro deseado, reduciendo riesgos y tomando mejores decisiones. Por tanto este instrumento de gestión al ser utilizado en su administración desarrollara mejores alternativas para poder crecer como empresa y conjuntamente con el talento humano concretar los objetivos empresariales que como gerente o dueño de la organización intentan alcanzar, además de incrementar los ingresos.

En ese sentido se recomienda definir aspectos básicos que están inmersos en el planeamiento estratégico como definir una visión y misión empresarial. Es mejor

saber para donde nos queremos dirigir y no realizar esfuerzos en vano, de esta manera aprovechar las potencialidades que se tiene como empresa para lograr los objetivos.



## Referencias Bibliográficas

- Altamirano, M. J. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana (tesis de postgrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3335>
- Alva, A. I. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092 (tesis de postgrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1674/Ibarra\\_aa.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1674/Ibarra_aa.pdf?sequence=1)
- Barcena, A. L. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Buendia, P. (24 de Abril de 2017). Entidades deben tener sus planes de contingencia siempre activos. *El Peruano*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-%E2%80%9Centidades-deben-tener-sus-planes-contingencia-siempre-activos%E2%80%9D-54224.aspx>
- Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A. Obtenido de [fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1360/1360\\_U9\\_act6.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1360/1360_U9_act6.pdf)
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

- Drucker, P. (2010). *Planeacion Estrategica*. Chicago: Editor Asociation.
- Kirchner, A. E., & Juarez, S. B. (2012). *Planeación Estratégica por Areas Funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- León, H. L. (2014). *Planeación Estratégica y Productividad Laboral*"(Estudio realizado en Hotel del Campo, Quetzaltenango) (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- Lesmas, R. S. (01 de Noviembre de 2017). MÓSTOLES/ Móstoles Desarrollo y la Federación de Comerciantes ponen en marcha un Plan Estratégico del Comercio Local. *Noticias para Municipios*. Obtenido de <http://www.noticiasparamunicipios.com/municipios-madrid/mostoles-mostoles-desarrollo-la-federacion-comerciantes-ponen-marcha-plan-estrategico-del-comercio-local/>
- MINCETUR. (09 de Noviembre de 2004). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/prestadores\\_servicios\\_turisticos/REGLAGVT\\_2004.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLAGVT_2004.pdf)
- (MINCETUR), M. d. (2013). *Promperu*. Obtenido de Promperu: [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/184/Guia\\_06\\_Competitividad\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/184/Guia_06_Competitividad_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Nuñez, N. S. (2013). *Planeación Estratégica para disminuir los índices de Rotación de Personal de Tiendas Oxxo*. Instituto Tecnológico de la Paz, La Paz.
- Rincón, H. A. (2014). *El Planeamiento Estratégico como Enfoque de Gestión de Desarrollo del Gobierno Local de Mancos (tesis de postgrado)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Robles, A. (03 de Noviembre de 2017). El Día de Córdoba. *El Plan Estratégico plantea 54 acciones para ser "hodo articulador" del Sur*. Obtenido de [http://www.eldiadecordoba.es/provincia/Plan-Estrategico-acciones-articulador-Sur\\_0\\_1187281560.html](http://www.eldiadecordoba.es/provincia/Plan-Estrategico-acciones-articulador-Sur_0_1187281560.html)
- Salazar, D. A. (2014). *El Planeamiento Estratégico y las Decisiones Gerenciales en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Huaraz (tesis de postgrado)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Sapiro, I. C. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- SUNAT. (28 de 02 de 2016). *SUNAT*. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- SUNAT. (28 de 02 de 2017). *Emprender SUNAT*. Obtenido de Emprender SUNAT: <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Vergara, A. M. (2015). *Planificación Estratégica y su relación con la Calidad de Servicio en los Hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Jose Maria Arguedas, Andahuaylas.

Obtenido de

<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/195/06-2015->

EPAE-Mendoza%20Vergara-

planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

## Anexos

### Anexo 01: Modelo de Encuesta Validada



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPE DEL SECTOR SERVICIOS, RUBRO AGENCIAS DE VIAJE.**

El presente cuestionario tiene por finalidad de recabar información de las MYPE del sector y rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS - RUBRO AGENCIAS DE VIAJE EN EL DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

La información que usted proporcione será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente

**INSTRUCCIONES: Marque con un aspa(x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.**

	(1) Nunca	(2) Casi Nunca	(3) A veces	(4) Casi Siempre	(5) Siempre
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
Edad:					
a) Menos de 25 años		b) De 26 a 45 años	c) De 46 años a más		
Genero:					
a) Masculino		b) Femenino			
Grado de Instrucción:					
a) Primaria					
b) Secundaria					

	c) Sup. no Univ.					
	d) Sup. Univ.					
<b>II.</b>	<b>DE LA GESTION DE LA CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>					
	1. La empresa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos de la Empresa.	1	2	3	4	5
	2. La empresa cuenta con una misión realista, capaz de lograrse con los esfuerzos solamente de los integrantes de la empresa.	1	2	3	4	5
	3. Usted realiza una evaluación externa de la empresa que dirige.	1	2	3	4	5
	4. Usted realiza una evaluación interna de la empresa que dirige.	1	2	3	4	5
	5. Considera que realiza una correcta elección de estrategias para su empresa.	1	2	3	4	5
	6. Se considera un líder estratégico capaz de llevar acciones motivadoras o correctivas, evaluando el progreso y midiendo los resultados.	1	2	3	4	5
	7. Considera que todas las áreas de su empresa reciben una intensa comunicación y orientación clara respecto a las estrategias que se aplicaran.	1	2	3	4	5
	8. Se realiza una adecuación de la estructura organizacional (Organigrama) a fin de beneficiarse con las estrategias que se aplicaran.	1	2	3	4	5
	9. En su empresa se preocupan por modificar la cultura organizacional, generando buenos valores, costumbres y creencias.	1	2	3	4	5
	10. ¿Gerencia usted con un estilo democrático y renovador	1	2	3	4	5
	11. En el proceso de administración estratégica considera la participación y el compromiso de los empleados.	1	2	3	4	5
	12. En su empresa examina las estrategias que se aplicaran.	1	2	3	4	5
	13. Realiza la comparación de los resultados esperados con los resultados reales.	1	2	3	4	5
	14. Aplica medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planificado.	1	2	3	4	5

## Anexo 2: Reporte de Mypes.

CLASIFICACIÓN	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	DIRECCIÓN	TELÉFONOS
<b>Tour Operador</b>	Active Perú Travel EIRL	Active Perú Travel	Áncash	Huaraz	Huaraz	AV. Agustín Gamarra N° 695 - San Francisco	(043) 429799 / 996485144
<b>Tour Operador</b>	Carrera Marquez Timoteo Ronald	Agencia de Turismo Huayhuash Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Huáscar N° 615	971116200
<b>Tour Operador</b>	Andean kingdom Adventure EIRL	Andean kingdom	Áncash	Huaraz	Huaraz	Parque Ginebra N° 118	943107842
<b>Tour Operador</b>	Andenreisen EIRL	Andenreisen EIRL	Áncash	Huaraz	Huaraz	Ps. San Antonio Mz. 15 Lt. 01, Urb. Villón Bajo	943898716
<b>Tour Operador</b>	Pinto Toledo Beto Navarro	Andean Climbing	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José Olaya N° 580	943659016
<b>Tour Operador</b>	Andean Sky EIRL	Andean Sky	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José de Sucre N° 765	(#) 943972261
<b>Tour Operador</b>	Andes Camping Expeditions EIRL.	Andes Camping Expeditions EIRL	Áncash	Huaraz	Huaraz	Pasaje Vallanurraju S/n Parque Ginebra	(043) 587645 943879702
<b>Tour Operador</b>	Salas Gaytan Zenobio Artidoro	Andes Hard Expedition	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 565	(#) 952501998 943638891

<b>Tour Operador</b>	Andes Trek Perú E.I.R.L.	Andes Trekk Perú	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Caraz Nº 842	(#) 962603581 975663527
<b>Tour Operador</b>	Andes X-plorer EIRL	Andes x-plorer	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José Olaya Nº 121 - Psje Zarumilla	943202123
<b>Tour Operador</b>	Beteta Vela María Antonieta	Andescamp Expeditions EIRL	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Huáscar Nº 625	(043) 423842 / 943638891
<b>Tour Operador</b>	Monasterio Bilbao Javier Aritza	Andinista Aventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. 28 de Julio Nº 926	(043) 421808
<b>Tour Operador</b>	Empresa de Transporte Turístico Regional Atusparia EIRL	Atusparia Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga Nº 651	(043) 426428 (#) 976562003
<b>Tour Operador</b>	Agencia de viajes de Aventura Quechua SRL	Aventura Quechua	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. 27 de Noviembre Nº 773	(043) 423375
<b>Tour Operador</b>	Aventures Andines S.R.L.	Aventures Andines	Áncash	Huaraz	Huaraz	Ps. Chorrillos Nº 142 - Frente el Ministerio de Agricultura	(043) 429463
<b>Tour Operador</b>	Marco Antonio Gomero Oncoy	Baby Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Las Magnolias Mz. 159 Lt. 17, Villón Alto	(043) 423421 Claro: 993086145 (#) 969651119



<b>Tour Operador</b>	Rommel Augusto Amado Soriano	Chacaraju Expeditions	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Jose de Sucre N° 959	(043) 426271
<b>Tour Operador</b>	Transporte Turístico Chavín Tours S.R.L.	Chavín Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José de la Mar N° 590	(043) 22-2310/ 943788093/ 988592947 / (#) 535232 (#) 328656
<b>Tour Operador</b>	Climber Land E.I.R.L	Climber Land	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N° 625 - Parqueo turístico	943976886
<b>Tour Operador</b>	Corazón de Jesús SRL	Corazón de Jesús Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. 13 de Diciembre N° 704 y Jr. San Martín	(043) 421890 943614361
<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Turismo Dancing Peak S.R.L.	Dancing Peak	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Cajamarca - Pje. Ranrapalca s/n (Frente a la empresa Julio Cesar)	943551972
<b>Tour Operador</b>	Discovery Perú EIRL	Discovery Perú	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 834	(043) 425689
<b>Tour Operador</b>	Ecohatun E.I.R.L	Ecohatun	Áncash	Huaraz	Huaraz	Barrio los quenuales / Av. Las tunas Mz A Lt. 2 /Parque Ginebra	964744742
<b>Tour Operador</b>	Enjoy Huayhuash EIRL	Enjoy Huayhuash EIRL	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N° 657 (Zona de parqueo turístico)	(043) 427710 972827542 943755075

<b>Tour Operador</b>	Explorandes S.A.C.	Explorandes	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Gamarra Nº 835	(043) 428071
<b>Tour Operador</b>	Galaxia Expeditions Perú E.I.R.L	Galaxia Expeditions Perú E.I.R.L	Áncash	Huaraz	Huaraz	Parque del periodista Mza única Lte.36	(043) 425355 (#) 943644737
<b>Tour Operador</b>	Palma Zambrano Rosalina Blanca	Ganesa Explorer	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga Nº 650	943480202 / *281253
<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Turismo Golden Expeditions E.I.R.L..	Golden Expeditions.	Áncash	Huaraz	Huaraz	Parque Santa Rosa Nº 928	(043) 456616 *621660 943614081
<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Turismo Huaraz American Tours E.I.R.L.	Huaraz American Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José de Sucre Nº 765 Of. 09	(043) 587160 981949061
<b>Tour Operador</b>	Ag.de viajes y Turismo Huascarán E.I.R.L.	Huascarán	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Pedro Campos Nº 711 Barrio Soledad Baja	(043) 422523
<b>Tour Operador</b>	Carrera Márquez Timoteo Ronald	Huayhuash Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Huascar Nº 615	(043) 423842 971116200
<b>Tour Operador</b>	Huaraz Treks and Climbs	Huaraz Treks and Climbs	Áncash	Huaraz	Huaraz	Psje. Bello Horizonte Nº 1326	(043) 220152
<b>Tour Operador</b>	Agencia De Viajes Y Turismo 'Ice Tours Huaraz' E.I.R.L.	Ice Tours Huaraz	Áncash	Huaraz	Huaraz	Por el momento toda reserva en Lima	(01) 470553/ # 937925 /996893830/ Rpc 941415086

<b>Tour Operador</b>	Infinite Adventures SAC	Infinite Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Parque Ginebra N° 118	(043) 427304
<b>Tour Operador</b>	Emperador Expedition SAC	Emperador Expedition	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 1042	943661077
<b>Tour Operador</b>	Inka Travel E.I.R.L.	Inka Travel	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Lúcar y Torre N° 468	(043) 426594 / 990161530
<b>Tour Operador</b>	Oncoy Mejía Edita Norma	Inkaland Treks	Áncash	Huaraz	Huaraz	Prolong. Jr. Caraz N° 1153	(043) 425769 / 943332193
<b>Tour Operador</b>	Jamanca Tours EIRL	Jamanca Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 655, 2do piso.	(#) 976666269
<b>Tour Operador</b>	Huamán Ardiles Humberto Naval	Joker Expeditions	Áncash	Huaraz	Huaraz	Calle Las Rudas N° 566 - Río Seco	(043) 771730 943626180
<b>Tour Operador</b>	Kaori Adventures E.I.R.L	Kaori Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Urb. Villasol Psj. San Camilo Mz I Lote 7 Sucursal Jr.San Martín N° 663	943841688, (043) 427820
<b>Tour Operador/ Minorista</b>	Lalo Travel Servicios Turísticos E.I.R.L.	Lalo Travel Servicios Turísticos	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 574 Segundo Piso	(043) 426565 / 943925580 (#) 349427 RPC: 948338710
<b>Tour Operador/ Minorista</b>	La Cima Logistics SRL	La Cima Logistics	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Lucar y Torre N° 538	(043) 421203 / (043) 421884 / 943914063
<b>Tour Operador</b>	Rosario de la Cruz Venceslao Vitaliano	Land Trek Andino	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Raymondi N° 510	(043) 456169 (#) 948991155

<b>Tour Operador</b>	Emp. de Serv. Turísticos Lucho Tours S.A.C.	Lucho Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N° 663	(043) 425602/ 943856210
<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Transporte Turístico Mirador Tours E.I.R.L.	Mirador Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 527 Of 01	943693733
<b>Tour Operador</b>	Luis Jorge Velasco Paucar	Montaña de cristal	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José de la Mar N° 520	(043) 428539, 221105, (#) 943873688
<b>Tour Operador</b>	Ortiz Ortega Ana Teresa	Montañero Aventura y Turismo	Áncash	Huaraz	Huaraz	Parque Ginebra 30-B	943255743
<b>Tour Operador</b>	Empresa de Servicios Turísticos Monttrek E.I.R.L.	Monttrek	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 646 2° piso	(043) 421124 / Fax: (043) 426976
<b>Tour Operador</b>	Empresa de Transporte Turístico Mony Tours E.I.R.L.	Mony Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr.San Martín N° 643	(043) 428949 / RPM (#) 403151
<b>Tour Operador</b>	Manuel Valverde Palma	Mystical travel	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Cabana S/N Pedregal Bajo	943283739
<b>Tour Operador</b>	Nature and Interpretation Peru SAC	Nature and Interpretation Peru	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Juan Bautista N° 856	(043) 426167
<b>Tour Operador</b>	Servicios Múltiples Norandes E.I.R.L.	Norandes	Áncash	Huaraz	Huaraz	Pje. Chavín N° 110 (Taclán)	994497138

<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Turismo Pablo Tours E.I.R.L.	Pablo Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 501	(043) 421145/*278018/943670932
<b>Tour Operador</b>	Huallpa Bueno Fredy Cristhian	Pacha Andean Walkers	Áncash	Huaraz	Huaraz	Psje. San Martín N° 460	(#) 947474002 / 994584639
<b>Tour Operador</b>	Sánchez Rodríguez De Bejarano Elizabeth	Paola Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Fitzcarrald N° 344 - A	(043) 424733
<b>Tour Operador</b>	Peaks Perú SAC	Peaks Perú	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Gamarra N° 736, 1° Piso	(043) 422462 / 943614006, RPM #546624
<b>Tour Operador</b>	Peru Bergsport EIRL.	First Class Huaraz	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Interoceánica N° 519 - Nueva Florida / Jr. 28 de julio N° 202 - Huaraz.	(043) 421335 945331550
<b>Tour Operador</b>	Perú Llama Trek E.I.R.L.	Perú Llama Trek	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Agustín Loli N° 463 - Soledad-a una cdra de la Plazuela de la Soledad	(043) 421266
<b>Tour Operador</b>	Perú Mountain Adventures S.R.L.	Perú Mountain Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Simón Bolívar N° 469	(043) 587171
<b>Tour Operador</b>	Castillo Espinoza Jhon Che Miltón	Perudiamonds	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Mariscal Toribio de Luzuriaga N° 618	(#) 943784880
<b>Tour Operador</b>	Peruvian Andes Adventures S.R.L.	Peruvian Andes Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José Olaya N° 532	(043) 421864 (#) 943077736

<b>Tour Operador</b>	Peruvian Classic Adventures E.I.R.L.	Peruvian Classic Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Pasaje Wuamashrraju N° 656 -parque del Periodista	(#) 943632671
<b>Tour Operador</b>	Perú Andes Travel EIRL	Perú Andes Travel	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 627	(043) 421373
<b>Tour Operador</b>	Perú Mountain E.I.R.L.	Peruvian Mountains	Áncash	Huaraz	Huaraz	Confraternidad internacional Este N° 245	(043) 423733
<b>Tour Operador</b>	Ohana Internacional EIRL	Ohana Internacional	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martin N° 1217	977127397
<b>Tour Operador</b>	Gómez Espinoza Eusebio Alfredo	Purikuq Andes Climb	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 571 2do piso	955852056 / (#) 0302799
<b>Tour Operador</b>	Quechua E.I.R.L	Quechua	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 565 / Of.2	(043) 424634 / 947468169
<b>Tour Operador / Mayorista</b>	Quechuandes Travel & Adventure Agency EIRL.	Quechuandes	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 522	943562339
<b>Tour Operador</b>	Empresa de Servicios Turísticos Quenual Adventures Tours E.I.R.L.	Quenual Adventures Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Amadeo Figueroa N° 1267	(043) 421196
<b>Tour Operador</b>	Respons SAC	Respons	Áncash	Huaraz	Huaraz	Eulogio del Río N° 1364 a media cuadra La Soledad.	(043) 427949

<b>Tour Operador</b>	Shelek Trek SRL	Shelek Trek	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Confraternidad Internacional Oeste 674	(043) 424061
<b>Tour Operador</b>	Agencia de Viajes y Turismo Sierra Nevada Tours EIRL	Sierra Nevada Tours	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Agustín Gamarra Nº 701	(043) 422552
<b>Tour Operador</b>	Siula Corporation E.I.R.L.	Siula Adventures	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. José de San Martín Nº 629 - Zona de Parqueo	943198009 /*406668/ (043) 396385
<b>Tour Operador</b>	Solandino SAC	Solandino	Áncash	Huaraz	Huaraz	Av. Agustín Gamarra Nº 815- Entre Gamarra y 28 de Julio	(043) 422205
<b>Tour Operador</b>	Tierra de los Andes SAC	Tierra de los Andes	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Lucar y Torre Nº 548 2do piso	984025204
<b>Tour Operador</b>	Travel & Adventure Viajes	Travel & Adventure Viajes Claudio	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Amadeo Figueroa Nº 1135 (Bar. San Francisco)	(#) 947497472 RPC 943506261
<b>Tour Operador / Minorista</b>	Empresa de Turismo Andino SRL.	Turismo Andino	Áncash	Huaraz	Huaraz	Pedro Cochachín Nº 357	(043) 421662 Lima: (01) 241-5927

<b>Tour Operador</b>	Turismo Galaxia Tours E.I.R.L.	Turismo Galaxia	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 640	(043) 421711 / 996636832
<b>Tour Operador</b>	Empresa de Transportes Turísticos Romero SRL.	Turismo Romero	Áncash	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N° 663	943489032
<b>Mayorista</b>	Vicencio Expeditions EIRL	Vicencio Expeditions	Áncash	Huaraz	Huaraz	Pje. Las Azucenas N° 135	(043) 423105 /943047799

**Población:** 80 agencias de viaje del distrito de Huaraz.

**Encuestados:** 72 gerentes de agencias de viaje, determinados de acuerdo a la información proporcionada en el distrito de Huaraz

**Fuente:** I-PERÚ / Oficina sede Huaraz - 2016