



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DEL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS, RUBRO ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE
VIAJES DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2018**

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

AUTORA

LÓPEZ COCHA, VILMA INOCENTA

ASESOR

CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO

HUARAZ - PERÚ

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DEL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS, RUBRO ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE
VIAJES DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2018**

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

AUTORA

LÓPEZ COCHA, VILMA INOCENTA

ASESOR

CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO

HUARAZ - PERÚ

2019

1. Título de la tesis

Gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

2. Hoja de firma del jurado y asesor

Mgtr. Figueroa Quito, Silvia Isabel

Presidente

Mgtr. Norabuena Mendoza, César Hernán

Miembro

Mgtr. Azabache Arquinio, Carmen Rosa

Miembro

Mgtr. Chunga Antón, Carlos Humberto

Asesor

3. Hoja de agradecimiento

Agradezco a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, a la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas y a la Escuela Profesional de Administración quienes formados por un grupo de docentes de calidad me brindaron las enseñanzas, consejos y experiencias, que han sido base fundamental para este proceso.

Mi mayor gratitud y aprecio al Mgtr. Carlos Chunga Antón, por ser parte de este proceso de investigación quien, con el asesoramiento constante, paciencia y liderazgo me brindó la información más relevante e hizo posible la realización de esta tesis. A las empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, por cooperar con la información requerida para la culminación del presente trabajo de investigación.

Dedicatoria

Con mucha gratitud a Dios Todopoderoso por permitirme culminar una etapa más de estudios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

A mis queridos padres Margarita y Jorge, por inculcarme los valores de la vida, y todos los deseos de superación. A mis hermanas Elsa, Norma, Emma y en especial a Dora por el apoyo incondicional, las enseñanzas y ejemplo de perseverancia. A mis sobrinos Lenin, Alexander, Luís y Kaori por ser el pilar fundamental en mi vida, y por ser mi razón de lucha diaria a pesar de las dificultades, han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir en mí.

4. Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018. El diseño de la investigación fue no experimental – transversal, tipo cuantitativo y nivel descriptivo. Para el recojo de información se identificó una población de las 39 micro y pequeñas empresas, a quienes se les aplicó un cuestionario de 38 preguntas cerradas, por medio de la encuesta. Obteniéndose los siguientes resultados: el 61,54% de los representantes son varones; el 92,31% son microempresas; el 51,28% a veces definen procedimientos; el 61,54% a veces ejecutan las actividades planificadas; el 53,85% a veces verifican el cumplimiento de actividades, el 53,85% a veces realizan las correcciones. En cuanto al planeamiento estratégico el 56,41% nunca realizan auditoría externa; el 64,10% a veces realizan auditoría interna; el 74,36% a veces establecen estrategias adecuadas; el 61,54% a veces realizan asignación de recursos adecuadamente; 89,74% a veces revisan los cambios ocurridos en factores externos e internos; 53,85% a veces mide el rendimiento empresarial; 56,41% a veces toma acciones correctivas. Finalmente, las conclusiones son: las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de agencias de viajes, aplican una gestión de calidad inadecuada con el uso del planeamiento estratégico, debido a que, no cumplen eficientemente con los distintos aspectos evaluados en ciclo Deming, así como en los procesos de formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Palabras claves: Gestión de calidad, planeamiento estratégico y agencias de viajes.

Abstract

The main objective of the research was to determine the main characteristics of quality management with the use of strategic planning and improvement plan in the micro and small companies of the services sector, activities of travel agencies of the Huaraz district, 2018. The design The research was non-experimental - transversal, quantitative type and descriptive level. For the collection of information, a population of 39 micro and small enterprises was identified, to whom a questionnaire of 38 closed questions was applied, by means of the survey. Obtaining the following results: 61.54% of the representatives are male; 92.31% are microenterprises; 51.28% sometimes define procedures; 61.54% sometimes execute the planned activities; 53.85% sometimes verify compliance with activities, 53.85% sometimes make corrections. In terms of strategic planning, 56.41% never perform an external audit; 64.10% sometimes perform internal audit; 74.36% sometimes establish appropriate strategies; 61.54% sometimes allocate resources appropriately; 89.74% sometimes review changes in external and internal factors; 53.85% sometimes measures business performance; 56.41% sometimes take corrective actions. Finally, the conclusions are: the micro and small companies in the field of travel agency activities, apply inadequate quality management with the use of strategic planning, because they do not efficiently comply with the different aspects evaluated in the Deming cycle, as well as in the processes of formulating, implementing and evaluating strategies.

Keywords: Quality management, strategic planning and travel agencies.

5. Contenido

1. Título de la tesis	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
3. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria.....	iv
4. Resumen y abstract	vi
5. Contenido.....	viii
6. Índice de tablas y figuras	x
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas de la investigación	21
2.2.1. Gestión de calidad.....	21
2.2.2. Planeamiento estratégico.....	29
2.2.3. Micro y pequeña empresa	42
2.2.4. Sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes	45
2.3. Marco conceptual de la investigación	49
III. Metodología.....	53
3.1. Diseño de la investigación.....	53
3.2. Población y muestra.....	53
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	54
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.5. Plan de análisis	57

3.6. Matriz de consistencia.....	58
3.7. Principios éticos	59
IV. Resultados	60
4.1. Resultados	60
4.2. Análisis de resultados	66
V. Conclusiones	88
5.1. Conclusiones	88
5.2. Recomendaciones	89
Referencias bibliográficas.....	93
Anexos	103

6. Índice de tablas

Tabla 1: Características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.....	60
Tabla 2: Características de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.	61
Tabla 3: Características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.....	62
Tabla 4: Características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.....	64

Índice de figuras

Figura 1: Edad	144
Figura 2: Género	144
Figura 3: Grado de instrucción.....	145
Figura 4: Cargo que desempeña.....	145
Figura 5: Tiempo que desempeña en el cargo.....	145
Figura 6: Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro.	146
Figura 7: Número de trabajadores que cuenta la empresa.	146
Figura 8: Objetivo de creación de la empresa.....	147
Figura 9: Niveles de ventas mensuales promedio.....	147
Figura 10: Tipo de constitución de la empresa.	147
Figura 11: Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.	148
Figura 12: Identifica y analiza el problema.....	148
Figura 13: La empresa define objetivos.....	149
Figura 14: Define los procedimientos.....	149
Figura 15: La empresa establece la secuencia de actividades.....	149
Figura 16: Ejecuta cada una de las actividades planificadas.....	150
Figura 17: Los empleados reciben capacitación.	150
Figura 18: Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas.....	150
Figura 19: Verifica el cumplimiento de las actividades.....	151
Figura 20: Comprueba el cumplimiento de los objetivos.	151
Figura 21: Realiza correcciones de las actividades y procedimientos.	151

Figura 22: Tiende a documentar los procedimientos.	152
Figura 23: Tiende a desarrollar un nuevo plan.....	152
Figura 24: La empresa cuenta con plan estratégico.	153
Figura 25: El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa.	153
Figura 26: La empresa establece la visión.	154
Figura 27: La empresa establece la misión.	154
Figura 28: La empresa realiza auditoría externa.	154
Figura 29: La empresa realiza auditoría interna.....	155
Figura 30: Establece los objetivos.	155
Figura 31: Genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas.....	155
Figura 32: Establece la estrategia más adecuada.	156
Figura 33: La empresa implanta metas.	156
Figura 34: Establece políticas empresariales.	156
Figura 35: Realiza la asignación de recursos adecuadamente.	157
Figura 36: Revisa los cambios ocurridos en la FODA.....	157
Figura 37: Mide el rendimiento de la empresa.	157
Figura 38: Toma acciones correctivas.	158

I. Introducción

A pesar de los diferentes problemas que afrontan la micro y pequeña empresa (MYPE) como: la informalidad, infraestructura inadecuada, gestión de calidad ineficiente, poco acceso al financiamiento, escasa capacitación, entre otros, es indiscutible la importancia de las micro y pequeñas empresas (MYPES) a nivel mundial, pues son las principales unidades económicas que contribuyen a la generación de empleo y a la reducción de la pobreza, sobre todo de los países en vías de desarrollo. Por consiguiente, es tarea principal de los estados de brindar apoyo y generar oportunidades necesarias a los distintos sectores, con la finalidad de que las MYPES desarrollen sus actividades con éxito y permanezcan en el mercado competitivo (Tello, 2014).

Debido a la importancia, y con el propósito de conocer y contribuir a la solución de los diferentes problemas que afrontan las MYPES, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH), a través de la Escuela Profesional de Administración presenta como una de las líneas de investigación la gestión de calidad, como una estrategia para asegurar la calidad de la gestión que las micro y pequeñas empresas emplean en el direccionamiento de sus actividades empresariales del sector servicios, comercio e industria.

Las grandes empresas tuvieron su origen al igual que las MYPES, estas actualmente, se han convertido en un fenómeno económico y principal centro de atención de las economías de todos los países del mundo, debido a que son las principales unidades económicas que contribuyen a la reducción de la pobreza y generación de más empleos. En Perú, las MYPES contribuyen de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo, específicamente, brindan empleo al 80% de la población económicamente activa y generan cerca del 40% del PBI (Sánchez, 2014).

El gobierno del estado peruano con la dación de la Ley 30056 y a través de los Ministerios de la Producción, de Comercio Exterior y Turismo y por Organismos

Internacionales como el Banco Mundial, tienen como finalidad de impulsar la competitividad y la productividad de la economía nacional, por consiguiente, están dando el respaldo a las micro y pequeñas empresas para la creación y permanencia en los mercados exigentes como una estrategia para contribuir a la generación de puestos de trabajo y con ello al mejoramiento de las condiciones de vida de la población peruana (El Peruano, 2013).

Si bien es cierto que las MYPES reciben apoyos de las diferentes entes del estado, sin embargo durante el desarrollo de sus actividades afrontan grandes dificultades, donde la gestión de la calidad con el uso del planeamiento estratégico juega un papel fundamental, ya que les permite conocer lo que sucede en el entorno externo e interno, permite establecer políticas, misión, visión, objetivos y estrategias adecuadas que conlleve a la adaptación de los cambios constantes y logre el desarrollo de sus actividades con éxito (Contreras, 2012).

En los países de América Latina, las micro y pequeñas empresas cubren un promedio de 64,26% del total de empleo, gran porcentaje de las empresas se desarrollan en zonas rurales y urbanas, cuentan con mano de obra calificada, y a fin de tener fácil acceso a las materias primas y al mercado se encuentran ubicadas en las ciudades más importantes; el 49% representa al sector comercio, el 38% alcanza el sector servicios, y el 13% el sector industrias (Saavedra y Hernández, 2008).

En Centroamérica, las MYPES de subsistencia, son las que han tenido más contribución a la economía; pero su ciclo de vida es muy corto, debido a la gestión ineficiente, poco desarrollo de talento humano, escaso acceso a recursos de financiamiento, la falta de proyección al futuro, formalidad, investigación, desarrollo, innovación, diseño, entre otros. En Guatemala cerca de 95% son microempresas, el 90% están como propietario individual y el 8% bajo una sociedad anónima. En Salvador, el 86,98% de las MYPES se dedican al comercio y servicios, y el 11,54% al sector industria; el 51% se iniciaron por razones de emprendimiento y aprovechamiento de oportunidades, el 46% por falta de

oportunidades y el 3% por otras razones. En Panamá gran porcentaje de los trabajadores de oficio y profesionales, son propietarios de las micro y pequeñas empresas (Solís, 2015).

En México, el 99,8% son MYPES, aportan el 42% del PBI y generan el 78% de empleos. Sin embargo, las micro y pequeñas empresas se encuentran obstaculizadas su crecimiento, por los siguientes factores: la no realización de investigaciones de mercado, falta de planeación y asesoría legal, escaso desarrollo y especialización del talento humano, inadecuado acceso a financiamiento, falta de plan financiero, el no desarrollo del plan de marketing, poca inversión en el uso tecnologías y redes sociales, precios no competitivos, y la falta de control (El Financiero, 2018).

Así mismo, en Perú el 97,72% de las empresas son micro y pequeñas empresas, es decir el 93,4% son microempresas, el 4,32% conforman la pequeña empresa y las grandes empresas solo alcanzan el 2,28%. En promedio 12 de cada 100 personas conducen o son propietarios de la micro y pequeña empresa. El 98,7% de trabajadores trabajan en la microempresa y el 1,3% trabajan en la pequeña empresa. El 81,4% de las MYPES tienen la forma de organización individual, el 18,4% tienen alguna forma de organización societaria. Las MYPES conforman el 98,3% de clientes deudores al sistema financiero, donde el 79,4% de deudores son las microempresas (Ministerio de la Producción, 2011).

De acuerdo a las ventas anuales de las MYPES, en el Perú el 94,92% de las empresas son microempresas, el 4,11% representan a la pequeña empresa, el 0,60% son medianas y grandes empresas y el 0,36% corresponden a las empresas de la administración pública. Constantemente se emprenden nuevos negocios, pero solo un pequeño porcentaje son los que logran consolidarse y crecer, debido a que presentan diversos problemas ante los cambios constantes del entorno; por lo cual, las tasas de mortalidad de las micro y pequeñas empresas en promedio es de 3,5 a 5 años. Es fundamental, para la permanencia de las MYPES en el mediano y largo plazo, el uso de la planificación estratégica, que permita

enfocarse en el logro de objetivos, con el involucramiento del personal, el análisis de los entornos que conlleve a determinar la visión, misión, objetivos y estrategias adecuadas de la micro y pequeña empresa (Bazán, 2017).

La apertura y creación de nuevos destinos turísticos, hacen que los países y específicamente Perú en distintas regiones sea un destino turístico, impulsando la competitividad, productividad de las MYPES se desarrollan el rubro de las actividades de las agencias de viajes. Dada la alta competencia y las exigencias del mercado, es necesario que las agencias de viajes utilicen las herramientas de gestión de calidad, a fin de mejorar la productividad y de ofrecer los mejores productos. El mercado es cambiante y los factores externos se alteran constantemente, lo que requiere establecer estrategias a fin de no perder la competitividad y la sostenibilidad; por lo cual, el no utilizar la planeación estratégica generaría el riesgo de tomar decisiones inadecuadas (Mayurí, 2011).

En tal sentido, el sector servicios es uno de los sectores económicos fundamentales que contribuye a la generación de empleos y a la reducción de la pobreza sobre todo en los países menos adelantados del mundo. Por lo que el Estado peruano vela por el desarrollo del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes y turismo es a través del ente responsable como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien cumple un papel muy importante para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, basándose en el marco legal de la Ley general del turismo 29408 (El Peruano, 2016).

Tanto en los países en vías de desarrollo como en los países del mundo industrializado, el turismo es una de las actividades más potentes y dinamizadores de la economía; por lo cual, el 27 de septiembre se celebra el día mundial del turismo, organizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), quien pretende sensibilizar a la comunidad internacional respecto a la importancia del turismo y su valor social, cultural, político y económico. Por consiguiente, la OMT considera al turismo como un medio de esperanza, que genera prosperidad y fomenta el entendimiento entre las distintas culturas y religiones, y es un medio de

vida y de generación de riqueza; sin embargo, estos sectores tienen muchos retos que afrontar, especialmente en materia de gestión, seguridad, comunicación, e innovación (Arenas, 2017).

El sector turismo en España, es considerada como una oportunidad para el desarrollo del país, es por ello que el gobierno español tiene enfocado tres ejes diferenciados en la demanda, oferta y los canales de distribución, a fin de hacer de España un líder mundial en turismo. La contribución de la actividad del turismo alcanzó el 16% al PBI (Producto Bruto Interno) nacional, el cual representa que el turismo es un sector clave de la actividad económica y un agente dinamizador de la economía con otras actividades (Epturismo, 2017).

En consecuencia, con la finalidad de alcanzar la competitividad, de adaptarse a los cambios constantes, con personal cualificado y de responder a las expectativas de los clientes, el 75% del sector de las agencias de viajes en España, cuentan con más de tres empleados en planilla, quienes gozan de la estabilidad laboral; así mismo el 54% de los trabajadores tienen una alta formación profesional (Rodríguez, 2018).

En Chile, también el turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento a la economía, constituye una importante fuente de empleo, es el principal promotor de la conservación del medio ambiente, del patrimonio, la identidad cultural de las comunidades. Por consiguiente, la actividad turística nacional ha dejado de ser una actividad de menor relevancia, contribuyendo con un 3,23% al PIB al año 2010 (Gobierno de Chile, 2014).

En Colombia, las agencias de viajes, atraviesan por una situación marcada por las innovaciones tecnológicas, mayores exigencias de calidad, el aumento de la competencia y los cambios en el sistema de distribución turística. En el año 2013 las agencias de viajes de Colombia, superaron los 4 millones de dólares en turismo emisor y receptivo. Sin embargo, los principales problemas que dificultan el desarrollo y su influencia en la economía son la inadecuada infraestructura, la

informalidad, escasa información, y los problemas de orden público (Sierra, 2014).

Así mismo, en Perú, el turismo es el creador más grande de empleos y tiene un aporte alrededor del 4% al PBI. El 85% o más de las empresas son micro o pequeñas empresas. Actualmente, el turismo desarrollado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior, procedentes de los países latinoamericanos representan alrededor del 60% (Castro, 2016).

El turismo, es una de las actividades económicas que ha cobrado mayor impulso en el sector de servicios, como consecuencia de que los representantes de las micro y pequeñas empresas realizan un esfuerzo constante para mejorar la calidad de servicio a los turistas, de contribuir al ingreso nacional y al crecimiento económico. Esta situación de impulso económico en el Perú, además de constituir un reto para las micro y pequeñas empresas, para mejorar la competitividad, obliga a los representantes del sector contar con recursos humanos que brinden servicios de calidad (MINCETUR, 2013).

Es de aclarar que las agencias de viajes ofrecen servicios de viajes, organizan paquetes turísticos, entre otros; y con la finalidad de regularizar el funcionamiento de estas actividades el estado peruano a través del Decreto Supremo 004-2016 – MINCETUR, establece los requisitos, procedimientos para obtener la autorización de las actividades y así mismo, define, clasifica las principales agencias de viajes (El Peruano, 2016).

A pesar de la existencia de requisitos y procedimientos para la autorización de las agencias de viajes, existe una alta tasa de informalidad en el sector, quienes operan incumpliendo las normas y evadiendo el pago de impuestos. Se tiene alrededor de siete mil agencias de las cuales el 55% operan en la ilegalidad. El departamento de Cuzco cuenta con mayor tasa de informalidad seguido por Arequipa y Puno. En el centro, se tiene al departamento de Ancash, específicamente la provincia de Huaraz; y en el norte Piura y Tumbes, que afectan

la recaudación fiscal, la calidad de los servicios y la imagen del destino Perú (El Comercio, 2015).

En el departamento de Ancash, el producto principal que ofrece las agencias de viajes son los atractivos turísticos naturales y culturales, como la zona arqueológica de Chavín de Huántar, complejo arqueológico de Sechín, parque nacional Huascarán, Cañón del Pato, que atraen a turistas nacionales y extranjeros; el cual representa una oportunidad para el desarrollo de la actividad turística en la región. Sin embargo, el sector carece de infraestructura adecuada que permita el desarrollo de la actividad turística con estándares de calidad, el gobierno regional no destina recursos para el desarrollo eficiente del sector, gran porcentaje de las agencias operan de manera informal, y por otro lado la falta de estrategias de atracción al turista (Cárdenas, Sánchez, Soria, y Vargas, 2017).

Al igual que otras MYPES del sector comercio e industria, las agencias de viajes, afrontan distintos problemas, el 90% son jaladores y captaciones informales que se hacen mediante redes sociales; por consiguiente, la informalidad va ganando terreno y gran parte de las agencias son MYPES de subsistencia, como consecuencia principal se refleja la insatisfacción de los turistas y el incremento de la tasa de mortalidad de las micro y pequeñas empresas a corto plazo (Cruz, 2017).

Además, es preocupante el poco interés e involucramiento de las autoridades locales y regionales, sobre todo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Áncash de fiscalizar, promocionar y fortalecer las actividades turísticas; pues como consecuencia de ello se refleja el incremento de la informalidad y de captadores de turistas. Es importante la percepción que tienen un destino turístico ante la vista de los ojos del mundo, para que puedan ser considerados en la oferta de viajes, por lo cual los inversionistas del distrito de Huaraz, deberían de planear, diseñar, organizar, y operar con programas turísticos, que permitan cumplir con los estándares de calidad del servicio, como tiempos de salida y llegada, de no sobre valorar los costos en temporadas altas, entre otros; es

decir brindar una calidad de servicio a los turistas locales, nacionales e internacionales y por consiguiente, lograr los objetivos empresariales (Herrera, 2016).

En el distrito de Huaraz, destino turístico del departamento de Áncash, la actividad del turismo tiene un rol dinamizador de la economía, pues concentra el servicio de las actividades de agencias de viajes. Sin embargo, en el sector se reflejan deficiencias asociadas al direccionamiento de los dueños, pues carecen de iniciativa, no cuentan con planes estratégicos, falta de capacitación del personal, lo cual ocasiona altos índices de insatisfacción de los turistas y la baja productividad de las MYPES. Como consecuencia de ello la afluencia de turistas, reporta una baja en comparación de años anteriores; es decir, Huaraz era considerada como el tercer destino turístico más importante del país, pasando actualmente a ocupar el penúltimo lugar en el ranking de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (Garro, 2015).

Por lo anteriormente expresado y considerando que la utilización de la variable en estudio, contribuirá a la solución de la problemática de las actividades de las agencias de viajes, promoviendo el mayor ingreso turístico, y como consecuencia un mayor desarrollo económico y social de la región, se planteó el siguiente enunciado del problema: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018?

Para dar respuesta al problema, se planteó el siguiente objetivo general determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

Para poder conseguir el objetivo general, se planteó los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características de los representantes de

las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018; (b) Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018; (c) Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018; (d) Determinar las principales características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018; (e) Elaborar un plan de mejora sobre la aplicación de una gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

Es un tema de interés nacional, el proyecto derivado de la línea de investigación sobre MYPES, por ello, la presente investigación se justifica porque, ofrece un conjunto de conocimientos teóricos y que a partir de esto se pudo diagnosticar si se aplican eficientemente la gestión de la calidad con el uso del planeamiento estratégico dentro de las actividades de las agencias de viajes del distrito de Huaraz; por lo cual la variable en estudio fueron analizados a través de las dimensiones de formulación, implementación y evaluación de estrategias; además cuyos indicadores fueron el análisis del entorno interno y externo, la determinación de misión, visión, políticas, objetivos, establecimiento de estrategias, la asignación adecuada de recursos, medición del rendimiento empresarial y la toma de acciones correctivas a fin de reposicionar a la empresa de manera competitiva.

Así mismo, se justifica porque mejorará la gestión de las MYPES en estudio y beneficiará a la comunidad empresarial y a los futuros emprendedores, proporcionándoles conocimientos teóricos sobre los beneficios de una gestión de calidad usando el planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas, puesto que en el proceso de formulación, implementación y evaluación de la propuesta de mejora de la calidad, la aplicación del planeamiento estratégico,

requerirá de la adquisición de nuevos saberes y el manejo de esta herramienta moderna de la administración podrán emplear y direccionar eficientemente en sus micro y pequeñas empresas de forma independiente.

Finalmente se justifica porque esta investigación servirá de base como fuente de información predispuesta en el repositorio de la universidad para las futuras investigaciones de ámbito local, regional, nacional e internacional sobre la aplicación de una gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las MYPES. Esta investigación, no tendrá ningún impacto negativo sobre la sociedad, muy por el contrario, la beneficiará, siendo viable su ejecución en beneficio de la micro y pequeña empresa bajo los principios éticos de confiabilidad, confidencialidad y respeto a la persona humana.

El sustento teórico de la investigación respecto a la gestión de calidad se basó en el ciclo de Deming (1950) el cual representa el modelo PDCA un ciclo para la mejora continua: planear (plan), hacer (do), controlar (check), y actuar (act). Con respecto al planeamiento estratégico, el sustento teórico se basó en la teoría de David (2003), quien afirma que el proceso de la planificación estratégica presenta tres etapas: la formulación, implantación y evaluación de estrategias y considera que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite a los gerentes la toma de decisiones, a través de un proceso de análisis cualitativo y cuantitativo, partiendo de la misión y visión para después realizar un diagnóstico situacional, a fin de poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir el riesgo; y la combinación de los factores externos e internos, permitan generar estrategias alternativas en base al matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

En cuanto a la metodología que se empleó en la presente investigación fue de nivel descriptivo porque solo se relataron las principales características que predominan en la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes, del distrito de Huaraz, 2018. El tipo de investigación fue cuantitativo,

porque se pudo medir y se utilizó instrumentos de medición y evaluación. En cuanto al diseño de la investigación fue no experimental porque se estudiaron conforme a la realidad sin manipular deliberadamente a la variable de estudio, y transversal porque se recolectaron y se estudiaron en un espacio de tiempo determinado con un inicio y un fin específicamente el año 2018.

La población para este estudio fueron las 39 micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, siendo la unidad de análisis los 39 representantes de las MYPES; la muestra fue censal debido a que la población en estudio fue pequeña, y se realizó una encuesta llegándose a aplicar el cuestionario al 100% de la población total.

En consecuencia, en cuanto a la técnica de investigación para la recolección de la información se recurrió a la encuesta, así como su respectivo instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario estructurado con 38 preguntas y respuestas cerradas.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también explicados, fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Excel, y el programa estadístico SPSS 25 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas, gráficos y el análisis estadístico.

Finalmente, después de aplicar la encuesta, de procesar y analizar los datos, la investigación arribó a los siguientes resultados, el 43,59% de las empresas encuestadas a veces identifican y analizan el problema; el 51,28% a veces definen los procedimientos; el 61,54% a veces ejecutan las actividades planificadas; el 53,85% a veces verifican el cumplimiento de las actividades planificadas; el 53,85% a veces realizan correcciones; el 53,85% nunca documentan los procedimientos; y el 53,85% a veces desarrollan un nuevo plan. Referente al planeamiento estratégico, el 56,41% nunca realiza auditoría externa; el 64,10% a veces realiza auditoría interna; el 53,85% siempre establece objetivos a largo

plazo; el 74,36% a veces establece la estrategia más adecuada; el 48,72% a veces establece políticas; el 61,54% a veces realiza la asignación adecuada de recursos; el 89,74% a veces revisa los cambios ocurridos en los factores externos e internos; el 53,85% a veces mide el rendimiento de la empresa; y el 56,41% a veces toma las acciones correctivas.

Estos resultados reflejan que el 74,36% de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, a veces establecen las estrategias más adecuadas, que conlleve al logro del objetivo; estos datos hallados coinciden con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 51,43% de las empresas regularmente realizan un análisis y establecen estrategias. Esto demuestra que actualmente la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas a veces establecen la estrategia más adecuada, que conlleve al logro del objetivo; debido a la evaluación y selección inadecuada de las estrategias, a la asignación inadecuada de recursos, al establecimiento de misión, visión, y objetivos poco realistas; y básicamente a la falta y/o inadecuado análisis situacional del entorno externo e interno.

Por consiguiente, se concluye que actualmente los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes, del distrito de Huaraz, 2018, aplican una gestión de calidad inadecuada con el uso del planeamiento estratégico, debido a que no cumplen eficientemente con los distintos aspectos evaluados en ciclo Deming, así como en los procesos de formulación, implantación y evaluación de estrategias, como consecuencia del escaso conocimiento teórico, práctico y el poco interés por planes largo plazo.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Loggiodice (2010) en su tesis “*Gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística, caso de estudio, Venezuela*”, se estableció diseñar un modelo de gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo; el diseño de la investigación fue no experimental – transeccional, de tipo descriptivo, la población estuvo constituido por 420 agencias y se determinaron como muestra estratificado de 59 agencias, al cual se les aplicó un cuestionario de 30 preguntas. Los resultados a los que arribaron fueron: el 78,3% de las agencias tienen más de 15 años en el mercado; el 50,0% está de acuerdo sobre la estrategia comercial de las alianzas estratégicas; el 58% esta muy de acuerdo que existe consistencia entre la visión de la agencia y su desempeño actual; el 83% esta muy de acuerdo en motivar a los empleados hacia el alcance de metas y objetivos; el 42% está de acuerdo en brindarle al personal la oportunidad de capacitación constante.

La conclusión a la que arribó el investigador, es que el sector es estable en cuanto a la antigüedad de los negocios; las alianzas, es una estrategia comercial para captar clientes debido a que constituye una buena alternativa para competir; el establecimiento de la visión contribuye al desempeño empresarial; así mismo, el sector considera que es fundamental motivar a los empleados para alcanzar los objetivos. Es importante la gestión debido a que genera un efecto positivo entre los clientes en la imagen corporativa, pues constituye sin lugar a dudas una de las herramientas eficaces para mantener y aumentar la competitividad de las agencias de viajes.

Ramírez (2013) en su tesis “*La planificación estratégica y su aporte en la gestión administrativa de la agencia de viajes Muristour Expediciones en el Cantón Ambato de la provincia de Tungurahua*”, se estableció determinar el aporte de la planificación estratégica en la gestión administrativa de la agencia de viajes

Muristour Expediciones; el enfoque de la investigación fue cualitativo, tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, la población estuvo conformado por 155 clientes y se determinaron como muestra 110, al cual se les aplicó una encuesta con 11 preguntas cerradas. Los resultados a los que se arribaron fueron: el 46% indican que los problemas que se presentaron durante su viaje, si fueron atendidos de manera eficiente y adecuada por parte de la agencia; el 91% afirman que la agencia si debe incrementar nuevas rutas y paquetes turísticos; el 72% afirma que la agencia no cuenta con una planificación; el 62% afirman que la planificación estratégica si ayuda en el mejoramiento de la gestión administrativa.

La conclusión a la que arribó el investigador es que la agencia de viajes no cuenta con estrategias adecuadas que le permitan mejorar la gestión, y así mismo no cuenta con un plan estratégico que conlleve al buen desempeño empresarial. En consecuencia, la implementación del plan estratégico requiere que la agencia de viaje establezca objetivos, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos adecuadamente, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, siendo las habilidades interpersonales muy importantes para lograr el éxito en la implementación de estrategias.

Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) en su tesis “*Calidad en las empresas del sector de agencias de viajes y turismo en Bogotá D.C.*”, se establecieron comparar los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas del sector de agencias de viajes y turismo en Bogotá que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxito descriptores del nivel de la calidad; el diseño de la investigación fue no experimental – transversal, de tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo, la población estuvo constituido por 738 agencias y determinaron como muestra a 90 empresas, al cual se les aplicó un cuestionario de 32 preguntas cerradas. Los resultados a los que arribaron fueron: el 44% de empresas son pequeñas; el 38,42% de las empresas tienen de 1-10 trabajadores; el 44% tienen más de 20 años de participación en el mercado; el 40,44% no tiene ningún sistema de gestión de calidad; el 3,76% proporciona los recursos apropiados; el 3,75% tiene metas específicas; el 3,73% presta atención al cumplimiento y éxito de políticas y planes; el 3,85% obtiene

datos objetivos para la toma de decisiones; el 3,75% evalúan regularmente sus políticas y planes; el 3,70% implementa el control; el 3,73% de los empleados reciben educación y entrenamiento.

Conclusión: la mayoría de las agencias es estable en cuanto a la antigüedad, además son pequeñas empresas; y referente al factor de planeamiento de la calidad tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen; esto se evidencia en el hecho que, al tener un marco de actuación definido frente al sistema, las metas, las políticas y los planes de calidad cobran una mayor relevancia en el horizonte de planeación de la empresa.

Díaz y Medrano (2017) en su tesis “*La calidad de las empresas del subsector de agencias de turismo en Lima*”, se plantearon identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la gestión de calidad total en el sector agencias de turismo de Lima, Perú en 2014; el diseño de la investigación fue no experimental-transeccional-descriptivo, enfoque cuantitativo; la población estuvo conformado por 898 empresas y se determinó la muestra de 79 agencias, al cual se les aplicó una cuestionario de 35 preguntas con escala de Likert. Los resultados a los que se arribaron fueron: el 66% son microempresas; el 29% tiene de 6 a 10 años de permanencia en el rubro; el 43 % se encuentran dirigidos por gerentes y solo el 8% de las agencias de turismo cuenta con algún sistema de gestión de calidad.

La conclusión a la que arribaron los investigadores, es que la gran mayoría de las agencias son microempresas, su gran mayoría están direccionados por gerentes y el subsector agencias de turismo de Lima no cuentan con sistema de gestión de calidad, esto como consecuencia de que las limitaciones y bajo nivel de conocimiento sobre estos sistemas, han dado como resultado la aplicación de herramientas de gestión de calidad de manera aislada sin seguimientos de control y mejora.

Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) en su tesis “*Calidad en las empresas del sector turismo, agencias de viaje en Lima Metropolitana*”, se plantearon identificar el nivel de cumplimiento de factores de éxito de total *Quality*

Management (TQM) en la gestión de la calidad del sector turismo, agencias de viaje en Lima Metropolitana, Perú, 2014; el diseño de la investigación fue no experimental-transversal, de tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo; la población estuvo constituido por 1013 agencias y se determinó como muestra a 164 empresas, al cual se les aplicó un cuestionario de preguntas cerradas. Los resultados a los que se arribaron fueron: el 79,88% de los encuestados son gerentes; el 81,10% tienen de 1 a 10 trabajadores; el 52,44% de las empresas tiene menos de 10 años de funcionamiento; 1,3% de manera regular discute temas relacionados con la gestión de la calidad; el 22% alienta la participación de los empleados en la gestión; el 3,2% tienen procesos que satisfacen los requerimientos de los clientes; el 11,8% proporciona los recursos apropiados; el 14,7% de la alta gerencia busca el éxito a largo plazo; 11,3% presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes; el 28,7% tienen metas específicas y detalladas; el 0,7% toman datos objetivos para la toma de decisiones; el 9,2% evalúan regularmente sus políticas y planes; el 28,7% implementan el control de calidad; el 6,3% realiza auditoría externa; el 6,5% reciben educación y entrenamiento.

Las conclusiones a las cuales arribaron los investigadores, es que las agencias se encuentran dirigidas y controladas por gerentes; el sector no es estable en cuanto a la antigüedad; la minoría busca el éxito a largo plazo; por consiguiente, en referencia al factor de planeamiento de la calidad, la variable de mayor diferencia en las empresas con sistema de gestión de calidad es referida a que se tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. Esto evidencia que las agencias con un sistema de gestión de calidad, planifican, tienen objetivos y metas definidas, para lograr alineamiento y mejora continua en sus procesos.

Zevallos (2017) en su tesis “*Caracterización de la gestión de calidad con el uso de las estrategias de marketing en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro agencias de viajes, distrito de Tarapoto, 2017*”, se propuso determinar las principales características de la variable en estudio; el diseño de la investigación fue no experimental – transversal, de tipo descriptivo y de nivel cuantitativo; la población al igual que la muestra estuvo constituido por 17 agencias, al cual se les aplicó un cuestionario de 35 preguntas cerradas. Los

resultados a los que se arribaron son: el 71% de los representantes tienen de 31 a 50 años; el 76% son de sexo masculino; el 53% tienen grado de instrucción superior no universitaria; el 64% están a cargo del dueño; el 53% tienen de 7 a más años laborando en el cargo; el 64% permanecen en el mercado de 7 a más años; el 100% de las empresas se creó para generar ganancias; el 82% tienen de 1 a 3 trabajadores; el 76% de la MYPES no realizan capacitación al personal; y el 65% no cuentan con la misión y visión.

La conclusión a la que arribó el investigador, es que las micro y pequeñas empresas están representadas por personas mayores, con conocimientos técnicos; la mayoría son varones; y cuentan con mucha experiencia en el rubro. Sin embargo, los representantes del sector no han adoptado los instrumentos de gestión de calidad como una herramienta muy importante en su negocio y no consideran como una buena inversión. Para hacer la diferenciación en el mercado es necesario implementar constantemente técnicas de calidad que permitan desarrollar una buena conducción en la organización y lograr que el cliente y el personal se identifique con la empresa.

Garrido (2018) en su tesis "*Gestión de calidad y el planeamiento estratégico en las MYPES hoteleras del centro de Piura del año 2018*", determinó las principales características de la variable en estudio, a partir de un trabajo de investigación descriptivo, nivel cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal; en una población de 11 propietarios y 43 trabajadores, la población fue finita por lo cual la muestra fue el 100% de la población, a quienes se les aplicó un cuestionario de 28 preguntas cerradas, se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados hallados fueron: el 100 % si consideran que es importante la gestión de calidad; el 51% si planifican sus actividades que le permiten logran los objetivos; el 77% no siguen parámetros de calidad en sus procedimientos; el 64% no conoce las funciones de la planeación estratégica; el 55% no han elaborado planes y estrategias en la ejecución de un plan estratégico; el 46% mucho se encuentra identificados con la misión y visión; el 55% con poca frecuencia analizan la situación de su empresa; el 64% si evalúan las debilidades y amenazas; el 73% si analizan las fortalezas y oportunidades; 64% si evalúan debilidades y amenazas; el

55% regularmente analizan debilidades y oportunidades; el 45% a veces cumplen con los objetivos con las estrategias que emplean.

La conclusión a la que arribó el investigador, es que los propietarios de los hoteles han elaborado planes estratégicos, pero carecen de los conocimientos pertinentes para efectuarlo con eficiencia. Así mismo, dentro de las principales conclusiones se determinó que las características de la gestión de calidad y el planeamiento estratégico de las MYPES hoteleras del centro de Piura son la utilización de una gestión débil en sus operaciones y una administración empírica producto de la falta de conocimientos, control y cultura organizacional.

Montañez y Nolasco (2016) en su tesis "*Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A., Huaraz, 2016*", determinaron la relación que existe entre las variables en estudio; a partir de un trabajo de investigación no experimental y correlacional; en una población de 30 directores, 3 clientes y 3 proveedores, el tipo de muestreo fue el censo, a quienes se les aplicó un cuestionario de 40 preguntas cerradas, se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados a los que se arribaron son: el 57% probablemente si conozcan la misión; el 47% consideran que la empresa probablemente no promueve el conocimiento de la misión; el 57% consideran que la empresa probablemente si cuenta con una visión; el 53% consideran que probablemente el personal no conozca la visión; el 87% consideran que la empresa probablemente si han identificado sus fortalezas; el 100% consideran que cuentan con personal capacitado y con experiencia; el 87% consideran que la empresa probablemente si aprovechan oportunamente las oportunidades; el 83% consideran que probablemente si tengan claro sobre cuáles son los puntos débiles; el 47% consideran que la empresa probablemente si afronten adecuadamente las amenazas; el 50% consideran que la empresa probablemente no ha formulado objetivos de largo plazo que permita su sostenimiento futuro; el 63% consideran que definitivamente de existir los objetivos estratégicos éstos no se encuentren documentados; el 47% consideran que probablemente no existan estrategias formuladas para alcanzar objetivos; el 57% consideran que la empresa

probablemente no ha programado los tiempos y no ha establecido los mecanismos de control para las estrategias; el 57% consideran que la empresa probablemente no compara los resultados obtenidos con los resultados esperados; el 67% consideran que la empresa probablemente no evalúa periódicamente el logro de su visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas; el 70% consideran que en general probablemente no perciben la existencia de planeamiento estratégico efectivo en la empresa.

Las conclusiones a la que arribaron los investigadores es que el planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la competitividad empresarial de la empresa ESMACI S.A., Huaraz, 2016. Por tanto, es de gran importancia la implementación de un adecuado planeamiento estratégico dentro de las empresas para lograr ventajas competitivas perdurables, haciendo de éste modo que la empresa sea más competitiva y se desarrolle con éxito ante las exigencias del mercado cambiante.

Roque (2018) en su tesis "*Gestión de calidad, bajo el enfoque de planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2016*", describió las principales características de la variable en estudio, a partir de un trabajo de investigación con diseño no experimental - transeccional, descriptivo, cuantitativo; en una población de 72 gerentes, cuya muestra fue el 100% de la población, se aplicó un cuestionario de 17 preguntas cerradas con escala de Likert. Los resultados hallados fueron: el 69,44% tienen de 26 a 45 años de edad; el 65,28% son de sexo masculino; el 54,17% tienen un grado de instrucción superior no universitario; el 48,61% a veces cuentan con una visión; el 54,17% a veces cuentan con una misión; 54,17% a veces realizan evaluación externa; el 50% a veces realizan evaluación interna; el 56,94% a veces se realizan una correcta elección de estrategias; 47,22% a veces examinan las estrategias; 51,39% a veces realizan la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; el 48,61% manifiestan que a veces aplican medidas correctivas a fin de garantizar lo planificado.

Conclusión: la mayoría de los representantes del sector son varones; cuentan con formación técnicas; así mismo están administradas por personas jóvenes y

mayores. Referente a la gestión de calidad no es aplicada, ni tomada en cuenta por las micro y pequeñas empresas, rubro agencias de viajes de la ciudad de Huaraz. Gran porcentaje de las agencias de viaje, desconocen 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.

Sánchez (2018) en su tesis *“Gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro agencias de viaje y guías turísticos, Huaraz, 2017”*, se propuso describir las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico; el diseño de la investigación fue no experimental - transeccional, de tipo descriptivo y de nivel cuantitativo; la población estuvo constituido por los 95 propietarios, y se determinó como muestra a 35 representantes, a quienes se les aplicó un cuestionario de 25 preguntas cerradas, se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados a los que se arribaron fueron: el 40,00% tienen más de 56 años de edad; el 74,29% son varones; el 48,6% tiene más de 6 años de experiencia en el cargo; el 71,4% se dedica a la actividad más de 3 años; el 54,3% cuentan de 1 a 5 trabajadores; el 37,14% casi siempre tiene diseñada los objetivos para una gestión de calidad; el 40,00% regularmente manejan procedimientos; el 42,86% señala que casi siempre formulan e implementan planes; el 45,71% casi siempre instaure las acciones implementadas; el 42,86% casi siempre mide el nivel de eficiencia de las acciones implementadas; el 54,29% regularmente realizan evaluaciones a los objetivos y procesos; el 48,57% regularmente comprueba el cumplimiento de los objetivos; el 42,86% regularmente establece acciones correctivas en los procesos y acciones; el 28,57% regularmente establece y revisa la misión y visión; el 28,57% nunca realiza análisis FODA; el 34,29% casi siempre cuenta con objetivos a largo plazo; el 51,43% regularmente realiza un análisis y establece estrategias; el 34,29% regularmente dispone de políticas; el 40,00% casi siempre realizan asignación de recursos, el 42,86% a veces cuenta con objetivos anuales; el 40,00% regularmente establecen procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre las metas y los resultados obtenidos; 45,71% casi siempre

establecen mecanismos para evaluar la efectividad del análisis FODA; y el 40,00% a veces realizan acciones correctivas.

La conclusión a la que arribó el investigador, es que las MYPES del sector servicios, rubro agencias de viaje y guías turísticos, cuentan con un número reducido de personal; están dirigidos y controlados por personas varones y mayores, quienes cuentan con mucha experiencia en el rubro. Referente a la gestión de la calidad se concluye que desarrollan una gestión de calidad inadecuada, debido a que cumplen solo con algunos aspectos, con un conocimiento y manejo deficiente del planeamiento estratégico.

2.2. Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Gestión de calidad.

a) Definición

Udaondo (1992) menciona que la gestión de la calidad, es el conjunto de caminos que sigue la dirección de las organizaciones para alcanzar la calidad de los productos y por consiguiente la satisfacción de las expectativas de los clientes. El fin de alcanzar la calidad, de mejorar la competitividad, obliga a la dirección planificar el futuro en todas las áreas de la empresa, definir los objetivos a alcanzar, implantar programas y controlar los resultados obtenidos con vistas a la mejora continua (p.5).

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) definen a la gestión de calidad total, como una filosofía de gestión que son implantadas por los líderes de las organizaciones, que gracias a la mejora continua de los procesos empresariales y al involucramiento de todas los recursos humanos que forman parte de la organización, alcanzan el propósito de ofrecer productos de calidad, por consiguiente satisfacen las necesidades de los clientes externos y también logran la satisfacción y motivación de los clientes internos (p.45).

Moguel, Laguna, Camacho, Trejo y Gordillo (2012) afirman que el sistema de la gestión de la calidad, es una de las herramientas modernas de la administración, implementadas por los directivos de las empresas a través de los diferentes programas de mejora continua, en búsqueda constante de solucionar los problemas, de satisfacer las expectativas de los clientes y de incrementar la productividad empresarial.

Camisón, Cruz, y González (2006) indican que la gestión de calidad son aquellos métodos aplicados por los representantes de las organizaciones, dentro del proceso de la planificación, organización, dirección y control. Así mismo citan a Witcher (1995) quien afirma que la gestión de la calidad, son aquellas modelos de la administración que ayudan a mejorar la dirección organizacional en un área específica. Sin embargo, Price (1989) limita a la gestión de la calidad e indica que sólo es una técnica de control administrativa. Así mismo, Broka y Broka (1992) afirman que la gestión de calidad es un modelo de enfoque humanista y sistemático, donde la dirección adopta un método más estructurado y una teoría enfocada a cómo dirigir una organización a fin de que la empresa sea competitiva (pp.50-51).

Arana, Camisón, Casadesús, y Martiarena (2008) afirman que gestión de la calidad es una opción estratégica, que exige la autoevaluación organizacional para alcanzar una posición competitiva en los mercados cambiantes y exigentes; es decir, la autoevaluación les permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran, con el sólo propósito de definir en qué sentido deben dirigirse y qué acciones deben seguir para avanzar y mejorar la situación empresarial (pp.28-29).

b) Gestión de la calidad total

Camisón, Cruz, y González (2006) mencionan que según el Deming Prize Committee de la JUSE (2004a: 4) en el año 1998 definió a la gestión de calidad total, como un conjunto de actividades sistemáticas conducidas por toda la organización, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos

empresariales, y de satisfacer las necesidades de los clientes a través de los productos y servicios de calidad en el tiempo y al precio apropiado (p.264).

La gestión de la calidad, se caracteriza por ser una forma de dirección proactivo, estratégica de carácter global, que tiene como propósito de prevenir los defectos y solucionar los problemas a través de una adecuada planificación, optimización y control, basada en la mejora continua de la calidad, con una orientación hacia la satisfacción de los clientes, trabajo en equipo, formación y participación de todas las áreas de la organización, a fin de alcanzar la excelencia organizacional (Camisón, Cruz, y González, 2006, p.58).

c) Beneficios de la aplicación de la calidad total

Las empresas de hoy sean pequeñas, medianas o grandes, buscan resultados óptimos, mediante una planificación adecuada, optimización y control de procesos, es donde la aplicación de la gestión de la calidad juega un rol fundamental, debido a que persigue la mejora continua de toda la organización, específicamente mejora la productividad empresarial; reduce los costos; incrementa la satisfacción de los clientes, como también la motivación de los empleados; y genera un mayor compromiso con la responsabilidad del cuidado del medio ambiente (Cuatrecasas, 2010, p.58).

d) Características determinantes de la calidad y su gestión

- Establecimientos de la calidad y su nivel: si el producto es bueno o malo, al final son valorados por los clientes; por consiguientes, las empresas deben comprender y determinar los productos en base a las exigencias de los clientes (Cuatrecasas, 2010, p.31).

- Información educación y motivación: la gestión de la calidad eficiente se logra con el involucramiento, la participación activa y la aportación de ideas de todo el personal; por lo que las empresas deben de informar, formar sobre aspectos

de la calidad, objetivos a alcanzar, y las mejoras continuas a implantar (Cuatrecasas, 2010, pp.31-32).

- El liderazgo activo de la dirección: es fundamental la gestión del liderazgo proactivo y participativo, quien demuestre ejemplo a seguir en la consecución de objetivos, que promueva consenso en la toma de decisiones e involucre la participación activa de todos los miembros de la organización (Cuatrecasas, 2010, p.32).
- Ventaja competitiva: en la actualidad, es propósito de toda empresa la consecución de la ventaja competitiva, por consiguiente, las organizaciones deben de establecer estrategias que persiguen la calidad, que la diferencien del resto y que conlleven a afrontar retos en el mercado exigente (Cuatrecasas, 2010, p.32).
- Implicación de todos los recursos humanos: es fundamental la selección del personal adecuado, que mediante la formación y el involucramiento de todos los recursos humanos que forman parte de todas las áreas, trabajen con el propósito de alcanzar la calidad (Cuatrecasas, 2010, pp.32-33).
- Los proveedores: la calidad no solo depende de la empresa, sino de los suministradores, que constituyen el primer eslabón de la cadena; por lo cual las empresas deberán de evaluar y seleccionar a aquellos proveedores comprometidos con la calidad (Cuatrecasas, 2010, p.33).
- Ética de la calidad: la calidad persigue la satisfacción plena de los clientes, por lo que las empresas deberán de prevenir fallos y de hacer bien lo planificado, y tener un compromiso con la protección, el cuidado del entorno social y medioambiental (Cuatrecasas, 2010, pp.33-34).

e) Principios de la gestión de calidad total

Los principales principios de la gestión de la calidad total, según Camisón, Cruz, y González en el año 2006, son los siguientes:

- **Orientación al cliente:** todos los productos están enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, y estos serán al final quienes evalúen la calidad, por lo que el producto o servicio deberá ser a tiempo, a precio justo, con garantía de calidad, entre otros (pp.279-280).
- **Orientación estratégica a la creación de valor:** a fines de alcanzar la calidad, la dirección de la organización deberá de formular, evaluar e implantar estrategia organizacional adecuada que conlleve al logro del objetivo y la satisfacción plena de las exigencias del cliente (p.283).
- **Liderazgo y compromiso de la dirección:** la consecución de gestión de la calidad, exige perseverancia y compromiso de la dirección en la búsqueda de la mejora continua empresarial, por consiguiente, la gestión es una responsabilidad del equipo directivo, el cual no deberá ser delegada (pp.286-289).
- **Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias:** la gestión de la calidad se hace con las personas, el cual requiere de un compromiso global de los miembros, donde se deberá de informar, formar, asignar funciones en base a sus habilidades, desarrollar competencias, e inducir al nacimiento de una conciencia sobre la calidad (p.293).
- **Visión global, sistémica y horizontal de la organización:** la visión global de la organización se sostiene en la gestión por procesos y en un pensamiento sistémico, donde la gestión de la calidad exige la participación de todos los miembros que persigue la satisfacción del cliente y la reducción de costes, por ello todas las partes deberán de identificar, controlar y mejorar los grados de

calidad (p.307).

- Orientación a la cooperación: la gestión de la calidad está orientado a la cooperación externa e interna, debido a que genera frutos positivos, incrementa la satisfacción y la fidelización de clientes, facilita el enriquecimiento y renovación de competencias, permite nuevas formas de coordinación que contribuyan al desarrollo de adaptación, flexibilidad y de la reducción de tiempos de respuesta a los cambios (p.313).
- Orientación al aprendizaje y a la innovación: para el desarrollo de la gestión de la calidad, es fundamental que la dirección de las organizaciones lidere, fomentando y abriendo puertas al aprendizaje continuo e innovación de todos los miembros de la empresa (p.314).
- Orientación ética y social: la gestión de la calidad como un proceso de cambio organizativo afecta a la empresa en su totalidad interna como externa, por lo cual las empresas deberán de desarrollar sus actividades con responsabilidad y la práctica del bien común sin ocasionar daños y perjuicios a la sociedad en su conjunto (p.317).

f) El ciclo Deming

En relación al ciclo Deming, Cuatrecasas en el año 2010 menciona que es un ciclo de mejora continua, procede del término *kaizen*, que significa hacer las pequeñas cosas mejor. En estos tiempos competitivos, el ciclo Deming es fundamental, debido a que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua organizacional y lograr de una forma sistemática y estructurada la identificación, resolución de problemas, así como el análisis de las causas y la aportación de soluciones (p.65).

Las principales herramientas que pueden ser de utilidad en la mejora continua son: diagrama de causa efecto o de Ishikawa; gráfico de control; histograma; diagrama de Pareto; diagrama de dispersión o correlación; hoja de recogida de datos y

estratificación; diseño estadístico de experimentos; tormenta de ideas; diagrama de afinidades; diagrama matricial; diagrama de conexiones o relaciones; diagrama de árbol; diagrama de proceso de decisión; diagrama de análisis de matriz datos y diagrama de flujo; y control estadístico de procesos. El ciclo está conformado por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar (PDCA), que forman un ciclo que se repite de forma continua (p.65).

1. Planificar (Plan)

Es la primera actividad fundamental del ciclo, que comprende identificar el problema, así como sus principales causas, a fin de contribuir a la solución y de establecer las medidas correctivas para prevenir los fallos potenciales; así mismo, en esta fase se determinan los objetivos a alcanzar; se seleccionan los métodos adecuados, se analizan y se conocen la situación de la empresa a través de la recopilación de datos e información necesaria (Cuatrecasas, 2010, pp.65-66).

- Definir los Objetivos

Camisón, Cruz y González, en el año 2006 mencionan que la determinación de los objetivos y metas a alcanzar facilitan el control; por consiguiente, los objetivos y metas deben concretarse y formularse a fechas concretas, así como deben ser claros y concisos (p.878).

- Decidir los métodos a utilizar para alcanzar los objetivos

Camisón, Cruz y González en el año 2006 indican que se deben establecer los medios, que son normas técnicas y operativas de funcionamiento que se refieren a las principales causas que afectan a los procesos; por lo cual, las organizaciones deben establecer normas coherentes entre sí y que permitan la delegación de autoridad y responsabilidad (p.878).

2. Realizar (Do)

La segunda actividad del ciclo, básicamente consiste en formar y educar al recurso humano a fin de que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de realizar, y por tanto puedan desarrollar el trabajo eficientemente (Cuatrecasas, 2010, p. 66).

- Acciones

Camisón, Cruz y González en el año 2006, mencionan que en esta fase del ciclo PDCA las organizaciones deben poner en marcha las normas establecidas en la primera actividad del ciclo de la planeación a fin de solucionar problemas o mejorar los procesos identificados (p.878).

- Adiestramiento

Camisón, Cruz y González en el año 2006, indican que para el desarrollo eficiente del plan, es necesario que las empresas proporcionen educación y formación necesaria a todos los empleados implicadas en la actividad, a fin de que comprendan y apliquen las normas establecidas. La formación de los recursos humanos se puede desarrollar de tres tipos: (1) en grupo; (2) de los superiores a los subordinados; e (3) individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo (p.878).

3. Comprobar (Check)

Es la tercera fase del ciclo, donde las organizaciones deberán de verificar, controlar los efectos y resultados, con el propósito de comprobar el logro del objetivo, si se desarrollaron de acuerdo a lo planificado; de no ser así se deberá de planificar de nuevo a fin de superar los defectos (Cuatrecasas, 2010, p. 66).

- Efectos y resultados

Esta actividad según Camisón, Cruz y González en el año 2006, afirman que consiste básicamente en comprobar los resultados y verificar si se desarrollaron de acuerdo a lo planificado. Esta comprobación tiene el propósito de eliminar las causas de las anomalías en el trabajo, los procesos y las operaciones. La comprobación se deberá de realizar de dos formas: (a) observando los procesos, que en el lugar de trabajo todo funcione conforme a las instrucciones y normas; (b) verificando a través de resultados del trabajo (pp.878-879).

4. Actuar (*Act*)

Es la última fase del ciclo PDCA, consiste en tomar decisiones en base a los resultados obtenidos; de obtener resultados positivos, se deberá de documentar los procedimientos, de fomentar el adiestramiento. De obtener resultados negativos, se volverá a planificar, es decir desarrollar un nuevo ciclo Deming (Cuatrecasas, 2010, p. 66).

- Acciones correctivas

Según Camisón, Cruz y González en el año 2006, manifiestan que se pueden dar dos situaciones: (a) cuando las organizaciones alcanzaron los objetivos establecidos, se deberá normalizar los procedimientos sobre procesos, operaciones; se ampliará la formación y las medidas correctivas; (b) de ser lo contrario a la situación anterior, se deberá proceder a su eliminación de las normas, objetivos, planes; por consiguiente, se comenzará un nuevo ciclo, empezando por la fase plan (p.879).

2.2.2. Planeamiento estratégico

a) Definición

Rojas y Medina (2011) mencionan que la planeación estratégica, es una herramienta fundamental para las empresas en estos tiempos competitivos, porque

les permite predecir y centrar el futuro organizacional, a partir del análisis del eterno externo e interno, con el fin de establecer misión, visión, objetivos a alcanzar, establecer políticas, procedimientos y determinar estrategias adecuadas que conlleven a las organizaciones a estar preparados para adaptarse a los cambios constantes (p.11).

La planeación estratégica es una herramienta de la administración, que es aplicada por la dirección superior de las organizaciones, se caracteriza por ser a largo plazo, además, se usa para establecer y alcanzar objetivos organizacionales; por lo cual, se desarrolla con el propósito de obtener una ventaja real ante las competencias (Rojas y Medina, 2011, p.48).

Así mismo, con respecto a la planeación estratégica Rojas y Medina en el año 2011, indican que es un proceso que tiene por finalidad de analizar y evaluar la situación actual del medio externo e interno y por consiguiente, tomar las decisiones más adecuadas sobre el futuro (p.67).

Chiavenato y Sapiro (2011) mencionan que la planeación estratégica, es el proceso que permite a las organizaciones formular, ejecutar e insertar las estrategias más adecuadas. También, mencionan que para Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo, que mediante los conocimientos más profundos del futuro considerado, se pueda tomar las decisiones más adecuadas en el presente; en razón de los resultados esperados las tomas de decisiones implican riesgos futuros; por consiguiente, para poner en práctica las decisiones es organizar un conjunto de actividades necesarias y medir los resultados obtenidos frente a las expectativas con una reevaluación sistemática (p.25).

Reyes (2012) afirma que la planeación estratégica es un instrumento que permite a las empresas tomar las decisiones más adecuadas, a través de relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; por consiguiente, esta relación conlleva a ubicar a la organización con el contexto real, establecer las estrategias que conlleven a maximizar las fortalezas, oportunidades y reducir las

debilidades y amenazas. Además Reyes indica que la planeación estratégica, es el esfuerzo sistémico, más o menos formal de una empresa, este esfuerzo tiene por finalidad de establecer planes, objetivos, políticas, y estrategias.

b) Objetivo

Rojas y Medina (2011) mencionan que la planeación estratégica tiene por objetivo principal, alcanzar el máximo provecho de los recursos internos, a través del uso adecuado, de la selección del entorno y con el establecimiento de la estrategias más adecuada (p.48).

c) Características

La planeación estratégica se caracteriza por ser aplicada por el nivel estratégico; el alcance o marco de referencia abarca a toda la organización; afronta mayores niveles de incertidumbre; el horizonte de tiempo es a largo periodo; en relación al contenido es genérico; el parámetro es la eficiencia (Rojas y Medina, 2011, p.48).

d) Principios de la planeación estratégica

De acuerdo, Rojas y Medina en el año 2011, los principios de la planeación estratégica, son cuatro: (a) precisión, deben ser entendidos y verificados por todos los miembros; (b) participación, en el establecimiento deben de participar todos los miembros a fin de existir mayor compromiso con el cumplimiento; (c) integración, se debe integrar el mayor número de aspectos relacionados; (d) realismo, deben ser factibles posibles de alcanzar (p.59).

e) Factores claves de éxito del proceso de planeamiento estratégico

Para el éxito de la planificación estratégica, se debe contar con la información necesaria de los entornos; es fundamental el involucramiento de todos los miembros en el proceso; se debe concentrar en cuestiones prioritarias; se debe dar

el trabajo en equipo; se debe de comunicar a todos los miembros de la organización, los lineamientos y las acciones a desarrollar, especificando los responsables, y el control correspondiente a ejecutar (Rojas y Medina, 2011, p.85).

f) Beneficios de la planeación estratégica

David (2003) indica que las empresas que aplican el planeamiento estratégico son más rentables y exitosas; permite la determinación y el conocimiento global de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas. Permite el control sistémico, tomar decisiones adecuadas en relación a informaciones fiables. Contribuye al logro de las ventajas competitivas, debido a una mayor comprensión de las estrategias de los competidores. Se incrementa la productividad de todos los miembros, menor resistencia al cambio, comprensión clara del desempeño y la recompensa. Permite anticiparse a los cambios, debido a las capacidades de prevención de problemas, la interacción continua entre gerentes y todos los niveles. Así mismo la planeación estratégica establece el orden y la disciplina en las organizaciones.

Sin embargo, la falta de conocimiento acerca de la planeación estratégica es un obstáculo serio para muchos propietarios de pequeñas empresas y prueba de ello se refleja que la mayoría de las pequeñas empresas no cuentan o simplemente no aplican adecuadamente los procesos de la planeación estratégica. Otro problema en la aplicación de los conceptos de la planificación estratégica en las pequeñas empresas es la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades. Así mismo, la planificación estratégica en pequeñas empresas es más informal que en las grandes empresas, pero las pequeñas empresas que participan en la planificación estratégica superan a las que no lo hacen (pp.185-186).

g) Proceso global de la planeación estratégica

Reyes en el año 2012, menciona que el proceso global de la planeación estratégica

se desarrolla en cuatro fases: (a) Fase 1: comprende el análisis de la situación interna de la organización, es decir la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. (b) Fase 2: abarca el análisis de la situación externa de la empresa, de oportunidades y amenazas. (c) Fase 3: a través de la evaluación de los factores externos e internos se identifican los principales problemas y las alternativas de solución. (d) Fase 4: comprende donde cada área contará con un sistema de plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados.

h) Proceso del modelo integral de la planeación estratégica

David en el año 2003, menciona que la planeación estratégica se centra en la integración de todas las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el éxito empresarial; tiene como propósito de explotar y crear oportunidades nuevas y distintas para el futuro e intenta optimizar las tendencias actuales para el futuro. Por consiguiente, define a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, establecer y evaluar las estrategias implantadas a través de las distintas funciones que permitan a cualquier empresa lograr los objetivos establecidos (p.5).

El proceso del modelo integral de la planeación estratégica según David en el año 2003, se presenta en tres etapas: (a) la formulación de la estrategia, (b) implantación de la estrategia y (c) evaluación de la estrategia.

1. La formulación de la estrategia

En esta primera fase, les corresponde a las organizaciones la creación de la visión y misión; el análisis del entorno externo de oportunidades y amenazas; la determinación de entorno interno las fortalezas y debilidades; el establecimiento de objetivos a alcanzar a largo plazo; la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (p.5).

- Declaración de la visión

Corresponde a lo que aspiran ser las organizaciones en periodos futuros, por lo cual, la declaración de la visión, debe establecerse en primer lugar; esta declaración debe ser realista, corta, formada en una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. Por consiguiente, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? (p.56).

- Declaración de la misión

Con el propósito de diferenciarse de una empresa similar, es fundamental que las organizaciones realicen la declaración de la “razón de ser de la empresa”. Esta declaración varía en extensión, contenido, formato y especificidad, y básicamente responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Esta declaración es importante, porque conllevará a establecer objetivos y formular estrategias con eficacia (p.59).

En el proceso de la declaración de la misión, también deben participar tantos gerentes como sea posible, con la finalidad de revelar y de resolver los diferentes puntos de vista en relación a la misión. Además, es fundamental que la declaración de la misión y la visión sean documentadas, analizadas en tiempos de fracaso y éxito, debido a que son vehículos eficaces para comunicarse con los grupos de interés internos y externos. Business Week (agosto de 1999) menciona que todas las empresas que realizan las declaraciones muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones (pp.61-62).

También se considera a la declaración de la misión como la parte más visible y pública del proceso, por lo que es importante considerar los siguientes componentes: (a) clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?; (b) productos: ¿cuáles son los principales productos?; (c) mercados: ¿dónde compete la empresa?; (d) tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?; (e) interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?; (f) filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la

empresa?; (f) concepto propio: ¿cuál es la ventaja competitiva de la empresa?; (g) preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?; (h) interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? (p.69).

- El análisis del entorno externo las oportunidades y amenazas

El análisis de las oportunidades y las amenazas están más allá del control de las empresas, se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a la empresa en el futuro (p.10).

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito; sin embargo, la identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. En consecuencia, por razones competitivas la mayoría de las empresas no proporcionan información sobre las ventas, utilidades y no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia (p.94).

La auditoría externa hoy en día se ha convertido en una parte clara y vital del proceso de la planeación estratégica, debido al aumento de las turbulencias en los mercados y las industrias de todo el mundo. De tal manera, es una de las principales responsabilidades de la alta dirección de garantizar la creación de un sistema de auditoría eficaz; caso contrario las empresas que no tomen acciones ni otorguen autoridad a los empleados para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas tendrán dificultad para identificar las oportunidades y las amenazas y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y contribuirán a la desaparición de la empresa. Es importante, para evaluar el mercado y la industria el uso de herramientas de la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y el modelo de las cinco fuerzas, los cuales deben

complementarse con un buen juicio intuitivo (p.113).

- La determinación de entorno interno las fortalezas y debilidades

Las fortalezas y las debilidades son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, manejo de sistemas de información e investigación y desarrollo. El análisis y la evaluación de las fortalezas y debilidades se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la empresa (p.11).

El análisis interno de la empresa, es una actividad estratégica básica que tiene el propósito de seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y eliminen las debilidades internas. Por tanto, la realización de la auditoría interna es un medio para mejorar el proceso de comunicación en la empresa, por ello todos los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la empresa deben de participar en la determinación, recolección y la asimilación de información sobre las operaciones empresariales (p.121).

- El establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con la misión empresarial. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división (p.11).

Sin los objetivos a largo plazo, las empresas se desviarían hacia algún lugar desconocido; por lo cual, los objetivos representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias y el periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias, por lo general, es de dos a cinco años (p.158).

Por tanto, los objetivos se deben establecer y comunicar con claridad, pues son vitales para el éxito de la empresa porque ayudan a los grupos de interés a entender el papel de la organización en el futuro; proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones; reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia; establecen las prioridades de la empresa, estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa (p.159).

- La creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas

Las estrategias son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, estas estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, y la liquidación de la empresa conjunta. Por consiguiente, las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de gerencia y de los recursos de la empresa. El establecimiento de las estrategias produce efectos en las funciones y divisiones de la empresa, por lo que la alta dirección debe tomar en cuenta tanto los factores externos como los factores internos, debido a que afectan las finanzas de la empresa a largo plazo, por lo menos durante cinco años (p.11).

En el análisis y la selección de la estrategia que intentan determinar los cursos

alternativos de acción, es necesario que los representantes de cada departamento y división de la empresa formen parte del proceso. Las estrategias, los objetivos, la misión y la información de las auditorías externas e internas, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles. Las empresas no pueden aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa, debido a que la combinación de las estrategias es muy riesgosa y los recursos son limitados; por lo cual, deberán de tomar decisiones difíciles, a través de la creación y determinación de ventajas, desventajas, costos, beneficios y establecer prioridades entre las estrategias más adecuadas y evitar el endeudamiento excesivo (pp.196-198).

2. La implantación de la estrategia

Se conoce como la etapa de acción de la planeación estratégica, esta etapa afecta a todos los empleados y gerentes de la empresa y básicamente depende de la habilidad de los gerentes, lo cual es más arte que una ciencia. Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos limitados adecuadamente, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. También la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (p.06).

Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar en la empresa, no tienen utilidad. Por lo cual, la implantación de las estrategias es un proceso operativo que requiere el manejo de las fuerzas durante la acción, se centra en la eficiencia, requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo, y así mismo, exige la coordinación entre todos los miembros de la empresa (pp.236-238).

- Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las empresas deben lograr para cumplir con los objetivos a largo plazo. Cualquier tipo de empresas requieren una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Por lo cual, la implantación de las metas, es una tarea descentralizada e involucra a los gerentes en la intervención activa; es importante porque sirve como medio esencial en el proceso de la evaluación para monitorear el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo y representan la base fundamental para la distribución adecuada de los recursos. Por consiguiente, las metas deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, entre otras áreas; y deben establecerse en los niveles de dirección, división y funcionales de la empresa (pp.12-13).

- Políticas

Las políticas son guías por los cuales se logran los objetivos a corto plazo, esenciales para dirigir y orientar que una estrategia marche eficientemente. Las políticas son fundamentales en la implantación de las estrategias porque describen las expectativas de los empleados y gerentes; permiten la coordinación y la consistencia dentro y entre las áreas de las empresas. Por consiguiente, sirven de base para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes que incluyen directrices, procedimientos y reglas establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Así mismo, las políticas se establecen con frecuencia en términos a nivel de dirección, a toda la empresa, o pueden aplicarse solo a cada área específica de las actividades de mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, y entre otras áreas (p.13).

En consecuencia, muchas empresas cuentan con un manual de políticas que sirven como guía y dirigen el comportamiento empresarial, debido a que definen qué trabajo deberán de realizar y quién lo deberá llevar a cabo; por lo cual, donde

surgen los diversos problemas empresariales, las políticas promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia (p.241).

- Asignación de recursos

La distribución de recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos, es una actividad fundamental desarrollada por la alta dirección, que permite la ejecución de la estrategia. En la asignación de recursos, las empresas que no utilizan un enfoque estratégico se basan a menudo en factores políticos o personales. Las empresas que utilizan la planificación estratégica distribuyen los recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por las metas. Sin embargo, la asignación de recursos no significa que las estrategias se implantarán con éxito, pero lo más factible es que se realizarán eficientemente la asignación de los recursos escasos. En el logro de los objetivos radica el valor real de la distribución de recursos; pero también existen diversos factores que dificultan la distribución adecuada como: la sobreprotección de recursos, las políticas corporativas, objetivos de estrategias vagos, énfasis financieros a corto plazo, renuncia a enfrentar riesgos y la falta de conocimientos suficientes (pp.242-243).

3. La evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final del proceso de la planificación estratégica, donde la alta dirección necesita saber cuándo ciertas estrategias funcionan o no funcionan adecuadamente. Actualmente los cambios son muy acelerados y todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente; y así mismo, el éxito empresarial genera siempre problemas nuevos y diferentes, por lo que las empresas complacientes quienes no desarrollan las evaluaciones y no se adaptan a los cambios desaparecen. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia empresarial: (a) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; (b) la medición del rendimiento, y (c) la

toma de medidas correctivas (p.06).

En consecuencia, tanto los gerentes y empleados deben estar conscientes y participar en el proceso de evaluación de las estrategias a fin de determinar las medidas correctivas apropiadas y de mantener a la empresa en dirección hacia el logro de los objetivos. Las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”; porque las economías son más inestables, el ciclo de vida de los productos es más corto, los avances tecnológicos son más rápidos, existe más competidores, las empresas son más fuertes, entre otros. Por consiguiente, para establecer y supervisar de modo eficaz, la evaluación de estrategias se debe realizar en forma continua, más que al final de periodos o justo después de que los problemas ocurran (pp.300-304).

- La revisión de factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales

La cuestión para las empresas no es si los factores externos e internos cambiarán, sino más bien cuándo cambiarán y de qué manera. Las empresas en estos tiempos exigentes y cambiantes necesitan conocer con urgencia el momento en que las estrategias son ineficaces; ante ello es fundamental la revisión de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades, que representan las bases de las estrategias presentes que deben vigilarse en busca de cambios. La evaluación de los factores externos se podría llevar por medio de la elaboración de una matriz de evaluación de los factores externos y la evaluación interna mediante una matriz de evaluación de los factores internos (p.305).

- La medición del rendimiento de la empresa

La medición del rendimiento es necesario para que las empresas tomen las medidas correctivas y logren en forma satisfactoria las metas y los objetivos a largo plazo. Esta actividad consiste en desarrollar la comparación de los resultados reales con los resultados esperados; es decir investigar el cumplimiento

de los objetivos, identificar las desviaciones de planes y de evaluar el desempeño individual del recurso humano. Los criterios para la evaluación de las estrategias empresariales deben ser cuantificables y verificables con facilidad. En consecuencia, para la evaluación de estrategias, juegan un papel fundamental las razones financieras, los cuales son criterios cuantitativos y sirven para realizar tres comparaciones financieras más importantes: (a) comparación del rendimiento empresarial en distintos periodos; (b) comparación del rendimiento empresarial con el rendimiento de los competidores; y (c) la comparación del rendimiento empresarial con los promedios industriales (p.307).

- La toma de medidas correctivas.

Es la actividad final de evaluación de la estrategia, es necesaria para mantener a la empresa hacia el logro de los objetivos y requiere la realización de algunos cambios como en la estructura organizacional, reemplazo de participantes, diseño de nuevas políticas, revisión de misión y objetivos, contratación de vendedores nuevos, la asignación distinta de recursos, entre otros; con el solo propósito de implantar una dirección estratégica eficaz. Por consiguiente, la evaluación de la estrategia conduce a las empresas a cambios en la etapa de la formulación, implantación o caso contrario ningún cambio; por lo cual, las personas que direccionan las empresas deben supervisar las acciones y resultados para encontrar deficiencias y tomar las medidas correctivas que deben tener margen de tiempo apropiado, una cantidad de riesgo adecuado, ser congruentes, responsables ante la sociedad y deben fortalecer la posición competitiva empresarial (pp.308-309).

2.2.3. Micro y pequeña empresa

a) Definición

Castillo (2016) establece a la micro y pequeña empresa como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de

organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

b) Características

Tello (2013) menciona que actualmente según la Ley N° 30056, con vigencia a partir del 02 de julio del 2013, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales. (a) Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidad Impositiva Tributaria (UIT). (b) Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT. (c) Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. El valor actual de la UIT, asciende a la suma de: 4,150 soles.

c) Importancia

Según Mares en el año 2013, menciona que las MYPES en el Perú son las principales unidades económicas que contribuyen en el desarrollo social y económico del país. Es de aclarar, que el 94,6% de las unidades empresariales del país corresponden a las micro y pequeñas empresas, y de acuerdo a su actividad económica el 44,4% se dedican a la comercialización de bienes, mientras que el 16,2% se dedican a la prestación de servicios. Por consiguiente, las micro y pequeñas empresas incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población, son las principales fuentes generadoras de empleo, mejoran la distribución del ingreso, contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico, principalmente en los sectores más pobres, constituyendo un vínculo importante para sacar a las familias de la pobreza, debido a que en la mayoría son creadoras propias de la unidad económica.

d) Tipos de micro y pequeñas empresas

- Micro y pequeñas empresas de subsistencia

Rocca en el año 2014, considera que son aquellas unidades económicas que generalmente no producen utilidades, debido a la baja productividad, cubriendo solo el consumo inmediato. Se caracterizan por ser inestables, no fomentan y no participan en las capacitaciones, operan por debajo de sus costos, en su mayoría son informales, no generan empleos adecuados, incumplen con los estándares mínimos de derechos laborales, mantienen relaciones laborales familiares, absorben mano de obra con niveles educativos de formación primaria o menos, los medios de producción que utilizan son rudimentarios, tienen poco acceso a préstamos bancarios, y por ende tienen como destino final de ser pequeñas tiendas locales.

- Micro y pequeñas empresas de acumulación

Santander en el año 2013, menciona que son aquellas unidades económicas que poseen una productividad elevada, que les permite realizar nuevas inversiones para mejorar la empresa. Estas MYPES se caracterizan por generar excedentes, por realizar inversiones en innovaciones tecnológicas, por tener accesos a créditos bancarios debido a la capacidad de pagos y generalmente cuenta con recursos humanos especializados con el fin de seguir incrementando la eficiencia.

- Micro y pequeñas empresas de emprendimiento

Herrera en el año 2011, afirma que son aquellas unidades económicas concebidas desde un enfoque de oportunidades, de generación de ingresos propios y de alcanzar la autorrealización. Estas micro y pequeñas empresas se caracterizan por la innovación, transformación y creatividad con el fin de iniciar un negocio propio, para contribuir al mejoramiento y participar competitivamente en el ámbito empresarial.

e) Factores que influyen en el desempeño de los microempresarios

Avolio, Mesones y Edwin (2008) mencionan que son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: (a) el desarrollo; (b) la motivación por el crecimiento; (c) las habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento; y (d) el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

2.2.4. Sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes

Sector servicios:

Es uno de los sectores fundamentales que contribuye al desarrollo económico, no produce bienes materiales, sino brinda la prestación de los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la población; por consiguiente, engloba un conjunto de actividades como: el comercio, transporte, comunicaciones, servicios sociales, turismo, entre otros. Las principales características del sector son: (a) Intangibilidad, porque los servicios antes de su compra no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse. (b) Heterogeneidad, porque los servicios similares nunca son iguales. (c) Inseparabilidad, porque en los servicios la producción y el consumo son simultáneos. (d) Perecedero, porque los servicios no se pueden almacenar, es decir un servicio no prestado no se podrá realizar en otro momento. (e) Ausencia de propiedad, porque los usuarios de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, pero no la propiedad del mismo (Valotto, 2007).

a) Definición rubro actividades de agencias de viajes

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el rubro actividades de agencias de viajes pertenece a la clase 7911, el cual comprende las actividades de agencias dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, viajes organizados de transporte, de alojamiento al público en general y a clientes comerciales (INEI, 2010, p.157).

Badillo (2014) menciona que las agencias de viaje son las unidades económicas, constituidas como persona natural o jurídica, que tienen como objeto de prestar servicios de manera profesional, de asesorar, mediar y organizar una gran variedad de servicios turísticos como: el alquiler de material deportivo, organización y venta de entradas para espectáculos, intermediación con tour operadores, entre otros.

b) Importancias

Ballesteros (2012) afirma que las agencias de viajes son empresas de sector servicios, sirven de enlace profesional entre los turistas y las empresas turísticas nacionales y extranjeras. Es decir, estas unidades económicas aparte de ser una de las fuentes importantes generadoras de empleos, ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación del sector turismo, debido al carácter de mediador, que involucra y participa dinámicamente con otras empresas, con el fin de brindar una calidad de servicios turísticos (p.17).

c) Características

Ballesteros en el año 2012, menciona que las agencias de viajes se caracterizan por: (a) Mandatario: pues tiene la función de gestionar, organizar y preparar productos turísticos integrales para grupos, empresas, otras agencias y clientes directos. (b) Intermediario: cumple la función de agente, ofreciendo productos o servicios otorgados por los proveedores a precios convenidos previamente. (c) Organizador: concibe, prepara, organiza, y opera productos turísticos propios, para ofrecer directamente a los clientes o intermediarios (p.19-20).

d) Funciones de las agencias de viajes

Pérez (2016), menciona las principales funciones de las agencias de viajes, como sigue:

- Función asesora

De acuerdo a esta función, las agencias de viajes brindan información y asesoran a los turistas acerca de los diferentes servicios y destinos turísticos que la empresa brinda, con la finalidad de ayudar en la elección del viaje que se ajuste más a las necesidades de los clientes (p.67).

- Función productora

En esta función las agencias de viajes, se encargan de diseñar, organizar y operar viajes y productos turísticos a un precio global preestablecido. Dentro de esta función se pueden desarrollar paquetes turísticos organizados por las mismas agencias de viajes y otros paquetes organizados a pedido o deseo de los clientes, conocidos como *fortait* (p.67-68).

- La función mediadora

Generalmente esta función lo ejecutan las micro y pequeñas empresas minoristas a cambio de recibir una comisión, para lo cual gestionan e intermedian con otras empresas en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos. También entraría dentro de la función mediadora, la representación o corresponsalía de proveedores, destinos o de otras agencias de viajes extranjeras o nacionales (p.69).

e) Clasificación

- Agencias de viaje y turismo mayoristas

Son aquellas unidades económicas, que cumplen la función de proyectar, elaborar y organizar toda clase de servicios y paquetes turísticos, con el propósito de ofrecer y vender los productos turísticos a las agencias de viajes minoristas; cabe aclarar que estas agencias no pueden ofrecer sus productos directamente a los

usuarios finales (Pérez, 2016, p.69).

- Agencia de viaje y turismo minoristas

Son aquellas micro y pequeñas empresas, que se dedican a la comercialización directa al consumidor final de aquellos productos turísticos abastecidos por las agencias mayoristas; así mismo, cabe aclarar que pueden proyectar, elaborar, organizar y vender paquetes turísticos directamente al usuario final, u ofrecer los productos a otras agencias de la misma categoría, más no a las agencias mayoristas (Pérez, 2016, p.69).

- Agencias de viaje y turismo operador

Estas unidades económicas son aquellas que proyectan, elaboran, diseñan, organizan y pueden comercializar sus productos y servicios turísticos dentro del territorio nacional a través de las agencias de viajes mayoristas y minoristas; así mismo, pueden vender los productos turísticos directamente al consumidor final. Está conformado por grandes empresariales, pues utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes; por ende, se benefician de las sinergias de su grupo empresarial (Pérez, 2016, p.70).

f) Ley general de turismo N° 29408

El estado peruano declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria para el desarrollo del país. La Ley 29408 tiene por objeto de promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a través de la aplicación y coordinación del gobierno nacional, regional y local. Así mismo, le corresponde al ministerio de Comercio Exterior y Turismo aprobar y actualizar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), como coordinar y orientar a los gobiernos regionales y locales en materia de turismo, fomentando el desarrollo del turismo social y la implementación de estrategias para la facilitación turística, inversión, promoción del turismo interno y receptivo, entre

otros. Los principales principios de la actividad turística son: el desarrollo sostenible, inclusión, no discriminación, fomento de la inversión privada, descentralización, calidad, competitividad, comercio justo en el turismo, cultura turística, identidad y conservación donde el desarrollo de la actividad turística no debe afectar las culturas vivas ni los recursos naturales (MEF, 2011).

Las principales obligaciones generales de las agencias de viajes son: (a) para el desarrollo de las actividades y a fin de preservar, conservar el ambiente, los recursos naturales y culturales deberá de cumplir con las normas, requisitos y procedimientos establecidos. (b) Deberá denunciar todo hecho vinculado con la explotación sexual comercial infantil. (c) Cumplir con las condiciones de prestaciones pactadas, por ello, deberá de informar sobre la prestación del servicio, de viaje, recepción, estadía y características de los destinos turísticos. (d) Cuidar el buen funcionamiento de las instalaciones, la idoneidad profesional y técnica del personal. (e) Durante la prestación de servicios deberá de cumplir con las disposiciones de salud, seguridad, protección al turista, y facilitar el acceso a personas con discapacidad a los servicios turísticos. (f) Deberá de informar sobre las normas de conducta para la preservación del patrimonio humano, natural, cultural, y del medio ambiente. (g) Brindar información oportuna y necesaria a fin de actualizar el sistema de información turística (MINCETUR, 2013).

2.3. Marco conceptual de la investigación

Agencias de viajes y turismo

Son unidades económicas, constituidas por la persona natural o jurídica, que tiene como objeto a la prestación de servicios, a través de las distintas actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y ventas de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación de mayoristas, minoristas y operadores de turismo (MINCETUR, 2016).

Amenazas

Son todas las situaciones negativas del entorno externo de las empresas, es decir

representan riesgos y peligros para las grandes, medianas y las micro y pequeñas empresas, a quienes tendrán que afrontar las organizaciones a fin de minimizar estas situaciones (Reyes, 2012).

Calidad

Es el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario; la calidad supone que el producto o el servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores (Cuatrecasas, 2010).

Debilidades

Son todos los factores o actividades internos negativos de las grandes, pequeñas y las micro y pequeñas empresas, que limitan el buen desempeño; los cuales requieren del mejoramiento y minimización de factores internos negativos a fin de incrementar la eficiencia (Reyes, 2012).

Estrategias

Son un conjunto de acciones que emprenderán las empresas para alcanzar los objetivos a largo plazo. Es decir, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia ayuda a poner orden y asignar adecuadamente los recursos de la empresa, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Rojas y Medina, 2011).

Fortalezas

Son todos los factores o actividades internos positivos de las grandes, pequeñas y las micro y pequeñas empresas, que pueden ser aprovechados por las organizaciones a fin de obtener los mejores resultados y, por consiguiente, permitan reducir los factores negativos externos e internos (Reyes, 2012).

Oportunidades

Son todas las situaciones positivas del entorno externo empresarial, los cuales al ser detectas y aprovechadas a tiempo, potencialmente serán favorables para las grandes, pequeñas y las micro y pequeñas empresas, puesto que permitirá su permanencia y el buen desempeño en el mercado competitivo (Reyes, 2012).

Planificación estratégica

Es una herramienta de gestión que permite al nivel jerárquico junto con el equipo de dirección la toma de decisiones estratégicas más adecuadas, a través de un proceso de formulación, implantación y evaluación de estrategias; partiendo de la misión, visión para después realizar un diagnóstico situacional y desarrollar estrategias en base al matriz FODA que permitan aprovechar oportunidades, reducir riesgos y por consiguiente, conlleven a satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés (David, 2003).

Políticas

Son medios o guías dictadas por el nivel estratégico y el equipo de dirección, incluyen directrices, reglas y procedimientos, que deberán ser comunicadas y acatadas por todos los miembros de las empresas, con el propósito de conducir y apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos empresariales establecidos (David, 2003).

Recursos turísticos

Son todos los recursos naturales, culturales, folclóricos, realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas y los acontecimientos programados que posee una determinada área geográfica, con un potencial que podría captar el interés de los visitantes (MINCETUR, 2016).

Visión

Es una imagen mental empresarial, que deberá ser compartida por todos los miembros de las empresas, acerca de lo que pretenden convertirse las organizaciones en el futuro; para lo cual, deberán de aunar esfuerzos todos los

miembros de la empresa a fin de alcanzar lo deseado (Torres, 2014).

III. Metodología.

3.1. Diseño de la investigación

El diseño del presente trabajo de investigación fue no experimental – transversal. No experimental, porque se realizó sin operar premeditadamente las variables en estudio; es decir, se observó el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto, sin sufrir modificaciones. Transversal, porque el estudio se realizó en un determinado espacio de tiempo donde se tiene un inicio y un fin.

El tipo de la investigación fue cuantitativo, porque tiene una estructura que se pudo medir, debido a que se utilizaron instrumentos de recolección, evaluación y medición de datos. Así mismo, la investigación fue de nivel descriptivo, ya que se pretendió comprender, describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual y la composición de los fenómenos del problema planteado; es decir solo se describió las características más relevantes de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las MYPES del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

3.2. Población y muestra.

La población o universo para este estudio fueron las 39 micro y pequeñas empresas existentes del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, información proporcionada por la SUNAT, quienes reúnen con las características de micro y pequeñas empresas. La unidad de análisis fueron los representantes de las MYPES mencionadas. En consecuencia, la población fue finita porque el tamaño es pequeño; por consiguiente, la muestra fue censal llegando a aplicar el cuestionario al 100% de la población total. (Ver anexo N° 3).

3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable	Definición conceptual	Definición operacional: indicadores	Escala de medición
Perfil de los representantes legales de las MYPES.	<p>Dueño, es el poseedor de la micro y pequeña empresa.</p> <p>Administrador, es la persona que dirige, representa y administra a la MYPE</p>	1. Edad	Nominal: De: 18 a 30 años De: 31 a 50 años De: 51 a más años
		2. Género	Nominal: - Femenino - Masculino
		3. Grado de instrucción	Ordinal: - Sin instrucción - Primaria - Secundaria - Superior no universitario. - Superior universitario.
		4. Cargo de desempeña	Nominal: - Dueño - Administrador
		5. Tiempo que desempeña en el cargo	Ordinal: - 1-3 años - 4-6 años - 7 a más años
Perfil de la MYPE	<p>MYPE: unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Castillo, 2016)</p>	1. Tiempo de permanencia de la MYPE en el rubro.	Ordinal: - 1-2 años - 3-4 años - 5 a 6 años - 7 años a más
		2. Número de trabajadores que cuenta la empresa:	Nominal: - 1-5 trabajadores - 6-10 trabajadores - 11 a más trabajadores
		3. Objetivo de creación de la empresa:	- Generar ganancia - Subsistencia
		4. Niveles de ventas mensuales promedio:	Nominal: - 0 a 51,875 soles - +51,875 a 587,917 soles - +587,917 soles a más
		5. Tipo de constitución de la empresa:	Nominal: - Persona natural - E.I.R.L. - S.R.L. - S.A.A. - S.A.C. - Otros

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión de calidad	La gestión de calidad son aquellos métodos aplicados por los representantes de las organizaciones, dentro del proceso de la planificación, organización, dirección y control (Camisón, Cruz, y González, 2006).	Plan (plan)	Primera actividad del ciclo, donde se determinan los objetivos, se seleccionan los métodos adecuados, se analizan y se conocen la situación de la empresa a través de la recopilación de datos e información necesaria (Cuatrecasas, 2010).	Definición de objetivos empresariales	Likert
				Identificación y análisis del problema	
				Definición de métodos	
		Realizar (do)	Segunda actividad del ciclo, básicamente consiste en formar al recurso humano, a fin de que adquieran un adiestramiento en las actividades que han de realizar (Cuatrecasas, 2010).	Establecimiento de acciones	
				Capacitación al recurso humano	
		Comprobar (check)	Es la tercera fase del ciclo, donde las organizaciones deberán de verificar, controlar los efectos y resultados, con el propósito de comprobar el logro del objetivo (Cuatrecasas, 2010).	Verificación de efectos y resultados	
		Actuar (act)	Última fase del ciclo que consiste en tomar decisiones en base a los resultados obtenidos; de ser positivo, se deberá de documentar los procedimientos, de fomentar el adiestramiento; y de ser negativo, se volverá a planificar (Cuatrecasas, 2010).	Acciones correctivas	

Planeamiento estratégico	Es una herramienta de gestión administrativa que permite al nivel jerárquico junto con el equipo de dirección la toma de decisiones más adecuadas; partiendo de la misión, visión para después realizar un diagnóstico situacional y desarrollar estrategias en base a la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conlleven a satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés (David, 2003).	La formulación de la estrategia	Primer proceso que comprende la creación de visión, misión, el análisis del entorno externo, la determinación del entorno interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la creación de estrategias.	Establecimiento de visión	
				Establecimiento de misión	
				Auditoría del entorno externo	
				Auditoría del entorno interno	
				Establecimiento de objetivos a largo plazo	
				Creación, evaluación y selección de estrategias	
		Implantación de la estrategia	Segundo proceso, que requiere establecer objetivos anuales, políticas, y la distribución de los recursos, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.	Establecimiento de objetivos anuales	
				Diseño de políticas	
				Asignación de recursos	
		Evaluación de la estrategia	Es el proceso final de la planificación estratégica, donde las organizaciones necesitan desarrollar la medición del rendimiento empresarial; ante los cambios constantes realizar las revisiones y evaluaciones de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y por consiguiente, tomar las decisiones más adecuadas.	Revisión de factores externos e internos	
				Medición del rendimiento de la empresa	
				Toma de medidas correctivas	

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta, el cual permitió recopilar datos importantes de forma estructurada de los hechos de estudio facilitando su análisis estadístico.

Instrumento: se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado con 38 preguntas, cuyas respuestas cerradas presentaron alternativas con los valores de la escala de Likert con los siguientes caracteres: (1) Nunca, (2) A veces, (3) Siempre. (Ver Anexo N° 2).

Debido a que las variables están medidas en la escala de LÍkert, la validación del contenido y para establecer la confiabilidad del instrumento se realizó por medio de la fórmula del alfa de Cronbach; para lo cual se siguieron los siguientes pasos: (a) se aplicó el cuestionario a una encuesta piloto de 5 MYPES, luego se determinó el grado de confiabilidad por la consistencia interna de Cronbach mediante el software SPSS; el cual analizó y determinó el resultado con un coeficiente de 0,936. (b) Posteriormente, se aplicó el cuestionario al 100% de las MYPES y siguiendo los pasos mencionados anteriormente se obtuvo un coeficiente de 0.902; por tanto, el instrumento tiene una confiabilidad excelente. (Ver Anexo N° 4).

3.5. Plan de análisis

Para el análisis de los datos recolectados mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos en la investigación se usó el análisis descriptivo de las variables en estudio, se elaboraron tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas porcentuales (Ver resultados), así como figuras estadísticas (Ver Anexo N° 5). El procesamiento de los datos se realizó con el programa Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS 25 que permitieron su rápido procesamiento, tabulación y análisis de datos.

3.6. Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Problemas	Objetivos	VARIABLES	Población y muestra	Métodos	Técnicas e instrumentos.
<p>Central: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018?</p>	<p>General: - Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Específicos: - Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>- Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>- Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>- Determinar las principales características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>- Elaborar un plan de mejora sobre la aplicación de una gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p>	<p>La gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico.</p>	<p>Población: El universo para este estudio fueron las 39 MYPES existentes del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Muestra: Debido a que la población fue finita, la muestra fue censal llegándose a aplicar el cuestionario al 100% de la población total.</p>	<p>Tipo: El tipo de investigación fue cuantitativa, porque tiene una estructura que se pudo medir, donde se utilizaron instrumentos de evaluación.</p> <p>Nivel: Fue descriptivo, porque solamente se describió las características más importantes de la gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las MYPE del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Diseño: Fue no experimental –transversal.</p> <p>No experimental: porque se estudiaron conforme a la realidad, sin sufrir modificaciones.</p> <p>Transversal: porque se estudiaron en un espacio de tiempo determinado donde se tiene un inicio y un fin.</p>	<p>Técnica: -Encuesta.</p> <p>Instrumento: -Cuestionario.</p>

3.7. Principios éticos

En el presente trabajo de investigación, no tuvo ningún impacto negativo sobre la sociedad, muy por el contrario, benefició, siendo viable su ejecución en beneficio de las micro y pequeñas empresas bajo los principios éticos de confidencialidad, confiabilidad y respeto a la persona humana. Confidencialidad puesto que solo se publicó la información que desee que se publique los representantes de las micro y pequeñas empresas quienes proporcionaron información del rubro mencionado. Confiabilidad, ya que los datos que se presentaron son reales; y en cuanto al respeto a la persona humana se respetaron las ideas, creencias de las personas, para la elaboración del trabajo de investigación siempre buscando el bien común.

IV. Resultados

4.1. Resultados

Tabla 1: *Características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.*

Datos generales	f_i	(%)
Edad		
18-30 años	9	23,08
31-50 años	29	74,36
51 a más años	1	2,56
Total	39	100,0
Género		
Masculino	24	61,54
Femenino	15	38,46
Total	39	100,0
Grado de instrucción		
Secundaria	2	5,13
Superior no universitario	23	58,97
Superior universitario	14	35,90
Total	39	100,0
Cargo que desempeña		
Dueño	14	35,90
Administrador	25	64,10
Total	39	100,0
Tiempo que desempeña en el cargo		
1-3 años	10	25,64
4-6 años	9	23,08
7 a más años	20	51,28
Total	39	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas.*

Tabla 2: *Características de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.*

Datos de la empresa	f_i	(%)
Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro		
3-4 años	4	10,26
5-6 años	10	25,64
7 años a más	25	64,10
Total	39	100,0
Número de trabajadores que cuenta la empresa		
1-5 trabajadores	32	82,05
6-10 trabajadores	5	12,82
11 a más trabajadores	2	5,13
Total	39	100,0
Objetivo de creación de la empresa		
Generar ganancia	35	89,74
Subsistencia	4	10,26
Total	39	100,0
Niveles de ventas mensuales promedio		
0 - 51,875 soles	36	92,31
+ 51,875 a 587,917 soles	3	7,69
Total	39	100,0
Tipo de constitución de la empresa		
Persona natural	5	12,82
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	23	58,97
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	7	17,95
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	3	7,69
Otros	1	2,56
Total	39	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas.*

Tabla 3: *Características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.*

Gestión de la calidad	f_i	(%)
Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa		
A veces	10	25,64
Siempre	29	74,36
Total	39	100,0
Identifica y analiza el problema.		
Nunca	7	17,95
A veces	17	43,59
Siempre	15	38,46
Total	39	100,0
La empresa define objetivos.		
Nunca	1	2,56
A veces	16	41,03
Siempre	22	56,41
Total	39	100,0
Define los procedimientos.		
Nunca	6	15,38
A veces	20	51,28
Siempre	13	33,33
Total	39	100,0
La empresa establece la secuencia de actividades.		
A veces	16	41,03
Siempre	23	58,97
Total	39	100,0
Ejecuta cada una de las actividades planificadas.		
Nunca	1	2,56
A veces	24	61,54
Siempre	14	35,90
Total	39	100,0

Tabla 3 (Cont.)

Los empleados reciben capacitación necesaria.		
Nunca	1	2,56
A veces	27	69,23
Siempre	11	28,21
Total	39	100,0
Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas.		
Nunca	8	20,51
A veces	18	46,15
Siempre	13	33,33
Total	39	100,0
Verifica el cumplimiento de las actividades.		
Nunca	5	12,82
A veces	21	53,85
Siempre	13	33,33
Total	39	100,0
Comprueba el cumplimiento de los objetivos.		
Nunca	6	15,38
A veces	20	51,28
Siempre	13	33,33
Total	39	100,0
Realiza correcciones de las actividades y procedimientos.		
A veces	21	53,85
Siempre	18	46,15
Total	39	100,0
Tiende a documentar los procedimientos		
Nunca	21	53,85
A veces	12	30,77
Siempre	6	15,38
Total	39	100,0
Tiende a desarrollar un nuevo plan		
Nunca	1	2,56
A veces	21	53,85
Siempre	17	43,59
Total	39	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas.

Tabla 4: *Características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.*

Planeamiento estratégico	f_i	(%)
La empresa cuenta con plan estratégico.		
Nunca	17	43,59
Siempre	22	56,41
Total	39	100,0
El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa		
Nunca	17	43,59
Siempre	22	56,41
Total	39	100,0
La empresa establece la visión.		
Nunca	10	25,64
A veces	10	25,64
Siempre	19	48,72
Total	39	100,0
La empresa establece la misión.		
Nunca	5	12,82
A veces	15	38,46
Siempre	19	48,72
Total	39	100,0
La empresa realiza auditoría externa.		
Nunca	22	56,41
A veces	14	35,90
Siempre	3	7,69
Total	39	100,0
La empresa realiza auditoría interna.		
Nunca	2	5,13
A veces	25	64,10
Siempre	12	30,77
Total	39	100,0
Establece los objetivos.		
Nunca	1	2,56
A veces	17	43,59
Siempre	21	53,85
Total	39	100,0

Tabla 4 (Cont.)

Genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas		
Nunca	1	2,56
A veces	18	46,15
Siempre	20	51,28
Total	39	100,0
Establece la estrategia más adecuada.		
A veces	29	74,36
Siempre	10	25,64
Total	39	100,0
La empresa implanta metas.		
Nunca	10	25,64
A veces	15	38,46
Siempre	14	35,90
Total	39	100,0
Establece políticas empresariales.		
Nunca	9	23,08
A veces	19	48,72
Siempre	11	28,21
Total	39	100,0
Realiza la asignación de recursos adecuadamente.		
Nunca	2	5,13
A veces	24	61,54
Siempre	13	33,33
Total	39	100,0
Revisa los cambios ocurridos en la FODA		
Nunca	3	7,69
A veces	35	89,74
Siempre	1	2,56
Total	39	100,0
Mide el rendimiento de la empresa.		
Nunca	4	10,26
A veces	21	53,85
Siempre	14	35,90
Total	39	100,0
Toma acciones correctivas.		
A veces	22	56,41
Siempre	17	43,59
Total	39	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas.*

4.2. Análisis de resultados

Referente a las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas.

Con respecto a la edad: el 74,36% de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, tienen de 31 a 50 años de edad (Tabla 1); estos resultados coinciden con los datos determinados por Zevallos (2017) quien afirma que el 71% de los representantes tienen de 31 a 50 años de edad. Pero contrasta con los resultados encontrados por Roque (2018) quien manifiesta que el 69,44% de los representantes tienen de 26 a 45 años de edad; así mismo, contrasta con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien menciona que el 40,00% de los representantes tienen más de 56 años de edad. Esto demuestra que la mayoría relativa de las MYPES del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, están representadas, dirigidas, y controladas por personas mayores de 31 a 50 años de edad, el cual refleja una fortaleza para la empresa debido a que los representantes tienen una edad de productividad alta, son personas con mucha experiencia, capaces de administrar y controlar la micro y pequeña empresa.

Con respecto al género: el 61,54% de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, son de sexo masculino (Tabla 1); estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Zevallos (2017) quien menciona que el 76% de los representantes son de sexo masculino; también coinciden con los resultados hallados por Roque (2018) quien afirma que el 65,28% son de sexo masculino; y así mismo, coinciden con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 74,29% de los representantes son de género masculino. Esto evidencia que actualmente la mayoría relativa de las MYPES del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, están administradas y controladas por personas de sexo masculino; debido a las mismas exigencias físicas que requiere el rubro, y por una mayor oportunidad laboral en el rubro al

género masculino.

Con respecto al grado de instrucción: el 58,97% de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, tienen el grado de instrucción superior no universitario (Tabla 1); estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Zevallos (2017) quien manifiesta que el 53% tienen grado de instrucción superior no universitaria; también coinciden con los resultados hallados por Roque (2018) quien afirma que 54,17% tienen un grado de instrucción superior no universitario. Estos resultados demuestran que actualmente la mayoría de los representantes de las MYPES del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, están dirigidos por personas que cuentan con conocimientos técnicos que les permite tomar las mejores decisiones y obtener resultados positivos. En consecuencia, debido a la escasa oportunidad e inestabilidad laboral, las personas con formación no universitaria, son las que más emprenden en generar el autoempleo.

Con respecto al cargo que desempeñan: el 64,10% de los representantes encuestados de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, desempeñan el cargo de administrador (Tabla 1); estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Díaz & Medrano (2017) quienes indican que el 43 % se encuentran dirigidos por gerentes o administradores; así mismo, coinciden con los resultados hallados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes afirman que el 79,88% de los representantes encuestados son gerentes o administradores. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Zevallos (2017) quien manifiesta que el 64% de los representantes encuestados son dueños. Estos resultados evidencian que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, están siendo dirigidos y controlados por administradores, quienes se encargan de la administración del negocio, debido a la temporada baja del rubro, factor tiempo y por delegación de responsabilidades.

Con respecto al tiempo que desempeña en el cargo: el 51,28% de los representantes encuestados de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, tienen 7 a más años de experiencia en el cargo (Tabla 1); estos resultados coinciden con los datos determinados por Zevallos (2017) quien menciona que el 53% de los representantes tienen de 7 a más años laborando en el cargo; así mismo, coincide con los resultados obtenidos por Sánchez (2018) quien menciona que el 48,6% tiene más de 6 años de experiencia en el cargo. Esto demuestra que actualmente la mayoría de los representantes de las actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, cuentan con una experiencia laboral para gestionar y tomar decisiones eficientes; un factor positivo ante las competencias, que bien pueden ser utilizadas para reducir las debilidades, amenazas y maximizar las oportunidades.

Referente a las principales características de las micro y pequeñas empresas.

En relación al tiempo de permanencia de la empresa en el rubro: el 64,10% de las micro y pequeñas empresas encuestadas tienen de 7 años a más en el rubro (Tabla 2); estos datos coinciden con los resultados obtenidos por Zevallos (2017) quien indica que el 64% de las MYPES tienen de 7 a más años de antigüedad en el rubro; así mismo, coinciden con los datos obtenidos por Sánchez (2018) quien menciona que el 71,4% de las MYPES encuestadas se dedican a la actividad más de 3 años; también coinciden con los resultados obtenidos por Loggiodice (2010) quien menciona que el 78,3% de las agencias tienen más de 15 años en el mercado; y así mismo, coinciden con los resultados obtenidos por Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes mencionan que el 44% tienen más de 20 años en el mercado. Pero este resultado contrasta con los resultados obtenidos por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 52,44% de las empresas tiene menos de 10 años en el rubro. Esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 son estables, debido a que tienen la antigüedad razonable en el mercado competitivo y cuentan con mucha experiencia en el

rubro; como consecuencia del desarrollo de las habilidades empresariales, pero sobre todo del esfuerzo y la adaptación a los cambios constantes.

En relación al número de trabajadores que cuenta la empresa: el 82,05% de las micro y pequeñas empresas encuestadas tiene de 1 a 5 trabajadores (Tabla 2); este resultado coincide con los resultados obtenidos por Zevallos (2017) quien indica que el 82% de las MYPES encuestadas tienen de 1 a 3 trabajadores; así mismo, coinciden con los resultados hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 54,3% de las MYPES cuentan de 1 a 5 trabajadores. Pero contrasta con los resultados encontrados por Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes mencionan que el 38,42% de las empresas tienen de 1-10 trabajadores; también contrasta con los resultados encontrados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 81,10% de las empresas encuestadas tienen de 1 a 10 trabajadores. Esto demuestra que actualmente la mayoría absoluta de las empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 tienen un número reducido de empleados que laboran en las actividades de agencias de viajes; debido a que son micro y pequeñas empresas y así mismo, como consecuencia de que los mismos dueños o representantes desarrollan gran parte de las funciones o actividades del negocio.

En relación al objetivo de creación de la empresa: el 89,74% de las micro y pequeñas empresas encuestados tienen como objetivo de generar ganancia (Tabla 2); estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Zevallos (2017) quien manifiesta que el 100% de las micro y pequeñas empresas encuestadas se crearon para generar ganancias. Estos resultados evidencian que actualmente la mayoría absoluta de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, tienen como objetivo de generar ganancias, donde los ingresos sean superiores a los gastos, y como consecuencia puedan solventar sus obligaciones, así como realizar nuevas inversiones a fin de mejorar la empresa y de contribuir a la generación de más puestos de trabajo (Santander, 2013).

En relación a niveles de ventas mensuales promedio: el 92,31% de las micro y pequeñas empresas encuestadas tienen ingresos mensuales de 0 a 51,875 soles (Tabla 2); estos resultados coinciden con los datos hallados por Díaz y Medrano (2017) quienes indican que el 66% de las empresas encuestadas son microempresas; también coinciden con Solís (2015) quien menciona que cerca del 95% son microempresas; también coinciden con los datos del (Ministerio de la Producción, 2011) donde se indica que el 93,4% de las empresas son microempresas; y también coincide con los datos establecidos por Tello (2013) quien menciona que actualmente según la Ley 30056, las micro y pequeñas empresas deben ubicarse en alguna de las categorías empresariales en función a los niveles de ventas anuales. Pero estos resultados contrastan con los resultados hallados por Díaz, González, Márceles y Sarmiento (2015) quienes mencionan que el 44% de las empresas encuestadas son pequeñas empresas. Estos resultados evidencian que actualmente la mayoría absoluta de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 son microempresas que tienen ingresos de ventas anuales hasta 150 UIT; debido a que los propietarios no mejoran la calidad de los productos y/o servicios, así como no establecen las estrategias de ventas adecuadas y entre otros (Tello, 2013)

En relación al tipo de constitución de la empresa: el 58,97% de las micro y pequeñas empresas encuestadas están constituidos como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (Tabla 2); estos resultados hallados coinciden con los datos determinados por Solís (2015) quien menciona que las empresas en Guatemala el 90% están como propietario individual; y así mismo, coinciden con los resultados encontrados por el Comercio (2015) quien menciona que el 31,6% de las agencias de viajes están constituidas como empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 el 58,97% están constituidos como E.I.R.L., persona jurídica, donde la decisión empresarial no requiere de socios y el dueño no responde personalmente por las obligaciones de la empresa.

Referente a las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas.

Con respecto a la consideración de la gestión de la calidad: el 74,36% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre consideran que gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Garrido (2018) quien indica que el 100% de los encuestados si consideran que es importante la gestión de calidad. Esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio están dirigidas por personas que siempre consideran que gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa; por consiguientes, los representantes de las MYPES cuentan con conocimientos sobre la importancia de la gestión de la calidad, el cual persigue la mejora de la productividad empresarial, reduce los costos, incrementa la satisfacción de los clientes, incrementa la motivación de los empleados y mayor compromiso con el cuidado del medio ambiente (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto a la identificación y análisis del problema: el 43,59% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces identifican y analizan el problema a solucionar (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes afirman que el 1,3% de las empresas encuestadas de manera regular discuten temas relacionados con la gestión de la calidad. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, están dirigidas por representantes que a veces identifican y analizan el problema a solucionar, debido al bajo nivel de conocimiento y el poco interés sobre la importancia de identificar el problema, así como sus principales causas, a fin de contribuir a la mejor solución y de establecer las medidas correctivas para prevenir los fallos potenciales (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto a la definición de objetivos: el 56,41% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre definen objetivos concretos, claros y concisos con

el fin de lograr una gestión de calidad (Tabla 3); estos resultados contrastan con los resultados hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 37,14% de las MYPES casi siempre tiene diseñada los objetivos para una gestión de calidad. Esto demuestra que actualmente la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio siempre definen los objetivos con el propósito de lograr una gestión de calidad, para lograr alineamiento de todos los miembros de la empresa y una mejora continua en todos los procesos del negocio. Por consiguiente, es fundamental que las MYPES determinen los objetivos concretos, claros y concisos, ya que les facilitará desarrollar un control eficiente (Camisón, Cruz y González, 2006).

Con referente a la definición de procedimientos: el 51,28% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces definen los procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 40,00% de las empresas encuestadas regularmente manejan procedimientos. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Garrido (2018) quien menciona que el 77% de las MYPES no siguen parámetros de calidad en sus procedimientos. Esto demuestra que actualmente la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces definen los procedimientos debido a la falta de información necesaria sobre la importancia del establecimiento de los métodos; por consiguiente, definir los procedimientos indican que se deben establecer los medios coherentes entre si, que permitan la delegación de autoridad y responsabilidad, con el propósito de obtener mejores resultados (Camisón, Cruz y González,2006).

Con respecto al establecimiento de la secuencia de actividades: el 58,97% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre establecen la secuencia de actividades que conducen a la mejora de los procesos (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Garrido (2018) quien menciona que el 51% si planifican sus actividades que le permiten lograr los objetivos; así mismo, coinciden con los resultados obtenidos por Sánchez (2018) quien indica que el

42,86% de los representantes casi siempre formulan e implementan planes . Pero contrasta con los resultados hallados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 3.2% tienen procesos que satisfacen los requerimientos de los clientes. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, siempre establecen la secuencia de actividades; en consecuencia, los representantes consideran importante desarrollar un conjunto de actividades interrelacionadas con la finalidad de transformar entradas en salidas, los cuales son útiles para los clientes externos.

Con respecto a la ejecución de las actividades planificadas: el 61,54% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces ejecutan cada una de las actividades planificadas a fin de lograr la mejora continua (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 45,71% de las MYPES encuestadas casi siempre instauran las acciones implementadas en la planificación. Pero contrastan con los resultados encontrados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que solo el 11,3% de las empresas presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes. Esto demuestra que actualmente la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces ejecutan cada una de las actividades planificadas a fin de lograr la mejora continua; debido a la irresponsabilidad y el poco interés tanto de los representantes como de los empleados que no ponen en marcha eficientemente el cumplimiento de las normas establecidas en la primera etapa del ciclo Deming (Camisón, Cruz y González , 2006).

Con respecto a la capacitación de empleados: el 69,23% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces brindan capacitación necesaria a los empleados, a fin de que desarrollen eficientemente las actividades planificadas (Tabla 3); estos resultados coinciden con los datos hallados por Loggiodice (2010) quien indica que el 42% de las empresas están de acuerdo en brindarle capacitación constante; además coincide con Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 100% consideran que cuentan con personal capacitado y con experiencia; así mismo,

coinciden con Rodríguez (2018) quien menciona que el 54% de los trabajadores de las agencias de viajes de España tienen una alta formación profesional; en tanto Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) obtienen datos que coinciden pues el 3,73% de los empleados reciben educación y entrenamiento; además coinciden con los datos determinados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes afirman que el 6,5% reciben educación y entrenamiento. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Zevallos (2017) quien menciona que el 76% de la MYPES encuestadas no realizan capacitación al personal. Esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces brindan capacitación necesaria a los empleados, debido a la alta rotación del personal y así mismo, los representantes no visualizan el retorno que significa invertir en capacitación. Sin embargo, se debe tener claro que la inversión en la capacitación dará resultados positivos a largo plazo; así mismo, para mejorar los conocimientos, las habilidades de los miembros de la empresa, la productividad y el desarrollo eficiente del plan, es necesario que las empresas desarrollen los procesos de la capacitación a fin de proporcionar educación y formación necesaria a todos los empleados implicadas en la actividad, quienes comprendan y apliquen correctamente las normas establecidas (Camisón, Cruz y González, 2006).

Con respecto a la supervisión de las actividades planificadas: el 46,15 % de las micro y pequeñas empresas encuestados a veces supervisan y evalúan las actividades ejecutadas por el personal (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Sánchez (2018) quien afirma que el 54,29% de las empresas regularmente realiza evaluaciones a los objetivos y procesos proyectados; además coinciden con Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes indican que el 3,75% evalúan regularmente sus políticas y planes; así mismo, coinciden con los datos obtenidos por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 9,2% de las empresas evalúan regularmente sus políticas y planes. Pero estos resultados contrastan con los resultados determinados por Montañez y Nolasco (2016) quienes afirman que el 67% probablemente no evalúan periódicamente el logro de su visión, objetivos y las

estrategias planificadas. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces supervisan y evalúan las actividades ejecutadas por el personal, debido a que los representantes prestan poco interés por el proceso de control y consideran que la supervisión requiere de disciplina, tiempo e inversión. Esta tercera fase del ciclo Deming básicamente consiste en comprobar los resultados y verificar si se desarrollaron de acuerdo a lo planificado, y es fundamental para las empresas ya que les conlleva a eliminar las causas de las anomalías en el trabajo, los procesos y las operaciones (Camisón, Cruz y González, 2006).

Con respecto a la verificación del cumplimiento de las actividades: el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces verifican en qué medida se cumplieron las actividades planificadas (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien menciona el 42,86% de las MYPES casi siempre mide el nivel de las acciones implementadas; además coincide con Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes mencionan que el 3,70% de las empresas implementan el control; así mismo, coinciden con los resultados obtenidos por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 28,7% de las empresas encuestadas implementan el control de calidad. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces verifican en qué medida se cumplieron las actividades planificadas, debido a que los representantes desconocen y consideran poco importante controlar los efectos y resultados. En tanto es importante para las MYPES la fase de verificar el cumplimiento del plan, a fin de corregir, planificar de nuevo y superar los defectos hallados (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto a la comprobación del cumplimiento con los objetivos: el 51,28% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces comprueban el cumplimiento de los objetivos planteados (Tabla 3); estos resultados coinciden con los datos determinados por Sánchez (2018) quien indica que el 48,57% de las empresas encuestadas regularmente comprueban el cumplimiento de los objetivos. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios,

rubro en estudio, a veces comprueban el cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que los representantes no desarrollan una adecuada verificación del cumplimiento de la fuente de motivación empresarial; a pesar que para las personas que dirigen las MYPES es importante establecer el curso a seguir. En tanto la comprobación del cumplimiento con los objetivos establecidos es importante, porque permite comprobar los resultados esperados con los resultados reales, verificar si se desarrollaron de acuerdo a lo planificado y de eliminar las causas que obstaculizan su desarrollo óptimo de las actividades (Camisón, Cruz y González, 2006).

Con respecto a las correcciones de las actividades y procedimientos: el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces realizan correcciones de las actividades y procedimientos oportunamente (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 42,86% de las empresas encuestadas regularmente establecen acciones correctivas en los procesos y acciones. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 a veces realizan correcciones de las actividades y procedimientos oportunamente, debido al desconociendo del proceso de control y las otras etapas del ciclo Deming; por consiguiente, no toman las medidas correctivas adecuadas y oportunas. Es fundamental para las micro y pequeñas empresas la fase actuar, porque les permite tomar decisiones más adecuadas en base a los resultados obtenidos (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto a la documentación de los procedimientos: el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas de obtener resultados positivos nunca tienden a documentar los procedimientos (Tabla 3); estos resultados coinciden con los resultados hallados por Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 63% definitivamente de existir los objetivos estratégicos éstos no se encuentren documentados. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, nunca documentan los procedimientos, debido a la falta de conocimientos y el poco interés por almacenar información;

prueba de ello se evidencia que la documentación no tiene ninguna importancia para los que dirigen la empresa. En la actualidad las empresas no pueden darse el lujo de solamente ser eficientes y operar, sino también deben contar con la información física o digital en tiempo real, certera y oportuna. Así mismo, en base a la última fase del ciclo PDCA, se menciona que de ser positivo los resultados obtenidos o de alcanzar los objetivos establecidos, las empresas deben de documentar los procedimientos a fin de hacer mejor las pequeñas cosas y lograr la mejora continua empresarial (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto al desarrollo de un nuevo plan: el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas de obtener resultados negativos a veces tienden a desarrollar un nuevo plan (Tabla 3); estos resultados coinciden con los datos hallados por Sánchez (2018) quien indica que el 42,86% de las empresas encuestadas casi siempre formulan e implementan planes; entre tanto contrastan con los datos obtenidos por Garrido (2018) quien menciona que el 51% de las empresas encuestadas si planifican sus actividades. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces tienden a desarrollar un nuevo plan, debido a que los representantes desconocen el proceso del ciclo Deming, prueba de ello las MYPES no mejoran los servicios, los procesos y por ende la productividad empresarial. En consecuencia, el proceso de la planificación, permite a la alta dirección trazar un mapa de direccionamiento que conlleve a la mejora continua; es decir determinar el conjunto de actividades que se desarrollarán para lograr los objetivos esperados, crecer y permanecer en el mercado cambiante (Torres, 2014).

Referente a las características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas.

En cuanto a si la empresa cuenta con plan estratégico: el 56,41% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre cuentan con plan estratégico actualizado (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos determinados por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 14,7% de la alta

gerencia busca el éxito a largo plazo; pero contrastan con los datos hallados por Ramírez (2013) quien indica que el 72% de los clientes encuestados afirman que la agencia de viajes no cuenta con una planificación; entre tanto también contrastan con los resultados obtenidos por Montañez y Nolasco (2016) quienes menciona que el 70% consideran que en general probablemente no perciben la existencia de planeamiento estratégico efectivo en la empresa. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, siempre cuentan con plan estratégico actualizado, pues para las personas que direccionan las MYPES está claro que para lograr la gestión de calidad y de mejorar los servicios, es a través del uso del planeamiento estratégico. La planeación estratégica, es una herramienta fundamental en estos tiempos competitivos, porque permite predecir y centrar el futuro empresarial, a partir del análisis externo e interno, con el fin de establecer misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos y determinar estrategias adecuadas que conlleven a adaptarse a los cambios constantes (Rojas y Medina, 2011).

Concerniente a la utilización del plan estratégico: el 56,41% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre utilizan el plan estratégico para descubrir lo mejor de la empresa (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Ramírez (2013) quien indica que el 62% afirman que la planificación estratégica si ayuda en el mejoramiento de la gestión administrativa; en tanto estos resultados contrastan con Garrido (2018) quien menciona que el 64% no conoce las funciones de la planeación estratégica. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, siempre utilizan el plan estratégico para descubrir lo mejor de la empresa, debido a que las personas cuentan con conocimientos técnicos sobre la función e importancia de la herramienta de gestión moderna; el cual es una fortaleza operacional que tienen los empresarios respecto a la gestión administrativa. En tal sentido, las micro y pequeñas empresas que aplican adecuadamente el planeamiento estratégico son más exitosas, ya que conduce al logro de las ventajas competitivas y permite anticiparse a los cambios constantes (David, 2003).

En cuanto al establecimiento y comunicación de la visión: el 48,72% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre establecen y comunican la visión empresarial (Tabla 4); estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Loggiodice (2010) quien manifiesta que el 58% de las empresas están muy de acuerdo que existe consistencia entre la visión de la agencia y su desempeño actual; además coinciden con los datos determinados por Garrido (2018) quien manifiesta que el 46% mucho se encuentra identificados con la visión; también coinciden con Montañez y Nolasco (2016) quienes manifiestan que el 57% consideran que la empresa probablemente si cuente con una visión. Pero estos resultados contrastan con los datos obtenidos por Roque (2018) quien manifiesta que el 48,61% de las empresas a veces cuentan con una visión; además contrastan con Zevallos (2017) quien indica que el 65% no cuentan con la visión; en tanto también contrasta con Montañez y Nolasco (2016) quienes afirman que el 53% consideran que probablemente el personal no conozca la visión; así mismo, contrastan con Sánchez (2018) quien indica que el 28,57% de las empresas regularmente establecen y revisan la visión. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, siempre establecen y comunican la visión empresarial, pues las personas que administran las agencias conocen la importancia y tienen claro que, para alcanzar el éxito, es necesario establecer y comunicar hacia dónde se desea llegar. En consecuencia, es fundamental la declaración de la visión, analizadas en tiempos de fracaso y éxito, pues es el vehículo eficaz para comunicarse con los grupos de interés internos y externos; así mismo, Business Week en agosto de 1999 menciona que todas las empresas que realizan las declaraciones de la visión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan (David, 2003).

Concerniente al establecimiento y la comunicación de la misión: el 48,72% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre establecen y comunican la misión empresarial (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos encontrados por Garrido (2018) quien manifiesta que el 46% de las empresas encuestadas mucho se encuentran identificados con la misión; también coinciden con Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 57% probablemente si

conozcan la misión. Pero estos resultados contrastan con los datos determinados por Zevallos (2017) quien menciona que el 65% de las empresas no cuentan con la misión; también contrastan con los datos determinados por Roque (2018) quien menciona que el 54,17% de las empresas a veces cuentan con una misión; así mismo, contrasta con los datos determinados por Sánchez (2018) quien afirma que el 28,57% de las MYPES encuestadas regularmente establecen y revisan la misión. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, siempre establecen y comunican la misión empresarial, debido a que los representantes cuentan con conocimientos acerca del funcionamiento de la herramienta y tienen implementado el plan estratégico; así mismo, tienen claro que para marcar la diferencia del resto de las empresas similares y definir a lo que se dedicará la empresa, es necesario declarar la razón de ser del negocio (David, 2003).

En cuanto a la auditoría externa: el 56,41% de las micro y pequeñas empresas encuestadas nunca realizan auditoría externa de las amenazas y oportunidades (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 28,57% de las empresas encuestadas nunca realizan análisis de oportunidades y amenazas. Pero estos resultados contrastan con los datos obtenidos por Roque (2018) quien afirma que el 54,17% de las empresas a veces realizan evaluación externa; además contrasta con Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes afirman que el 6,3% de las empresas encuestadas realizan evaluación externa; también contrastan con los resultados hallados por Garrido (2018) quien menciona que el 55% de las empresas con poca frecuencia analizan la situación de la empresa; también contrastan con Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 87% consideran que la empresa probablemente si aprovechan oportunamente las oportunidades; así mismo, contrastan con Montañez y Nolasco (2016) quienes afirman que el 47% consideran que la empresa probablemente si afronten adecuadamente las amenazas. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, nunca realizan auditoría externa, por falta de conocimientos acerca de la importancia y el desarrollo del análisis del entorno externo; como consecuencia de lo mencionado

los representantes no toman acciones para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas, teniendo dificultad para identificar las oportunidades, amenazas y por consiguiente, siguen estrategias ineficaces, pierden oportunidades y contribuyen a la desaparición de la empresa (David, 2003).

Concerniente a la auditoria interna, el 64,10% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces realizan auditoría interna de las fortalezas y debilidades (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Roque (2018) quien manifiesta que el 50% de las empresas a veces realizan evaluación interna, además coinciden con Garrido (2018) quien menciona que el 55% de las empresas con poca frecuencia analizan la situación de la empresa; además coinciden con Montañez y Nolasco (2016) quienes indican que el 87% consideran que la empresa probablemente si han identificado las fortalezas; también coinciden con Montañez y Nolasco (2016) quienes menciona que el 83% consideran que probablemente si tengan claro sobre cuáles son los puntos débiles. Pero estos resultados contrastan con los datos hallados por Sánchez (2018) quien menciona que el 28,57% nunca realizan análisis de fortalezas y debilidades. Esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 a veces realizan auditoría interna, debido a la falta de conocimientos técnicos, al proceso y la importancia del análisis interno. Entre tanto, para seguir estrategias adecuadas donde se aprovechen las fortalezas y se eliminen las debilidades, la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades es una actividad estratégica básica, que permite mejorar las operaciones, obtener mayores beneficios económicos y por ende conlleva al cumplimiento más eficaz de los objetivos (David, 2003).

Concerniente al establecimiento de objetivos, el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre establecen los objetivos realistas, concisos y claros a largo plazo (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos encontrados por Sánchez (2018) quien indica que el 34,29% de las empresas casi siempre cuentan con objetivos a largo plazo. Pero estos resultados contrastan con los datos hallados por Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 50% consideran que la

empresa probablemente no ha formulado objetivos a largo plazo que permita su sostenimiento futuro. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, siempre establecen los objetivos a largo plazo, debido a que los representantes buscan el éxito conociendo el curso a seguir y tratan de evitar la desviación hacia algún lugar desconocido. En consecuencia, los objetivos que se establecen y se comunican con claridad, son vitales para el éxito empresarial, porque ayudan a comprender el futuro; reduce al mínimo los conflictos; establecen las prioridades de la empresa; sirven para evaluar el desempeño; ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa (David, 2003).

En cuanto a la generación, evaluación y selección de estrategias, el 51,28% de las micro y pequeñas empresas encuestadas siempre generan, evalúan y seleccionan estrategias más adecuadas (Tabla 4); estos resultados hallados contrastan con los datos determinados por Roque (2018) quien indica que el 56,94% de las empresas a veces realizan una correcta selección de estrategias; en tanto también contrasta con Garrido (2018) quien menciona que el 55% no han elaborado planes y estrategias en la ejecución de un plan estratégico; además contrasta con los datos hallados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 51,43% de las MYPES regularmente realizan un análisis y establecen estrategias; así mismo, contrastan con Montañez y Nolasco (2016) quienes mencionan que el 47% consideran probablemente no existan estrategias formuladas para alcanzar objetivos. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, siempre generan, evalúan y seleccionan estrategias más adecuadas ya que los representantes cuentan con conocimientos técnicos acerca de la importancia de las estrategias que son medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo; por consiguiente, las empresas deben de priorizar y aplicar las estrategias más ventajosas, a fin de evitar el endeudamiento excesivo, pues los recursos de las MYPES son limitados (David, 2003).

Concerniente al establecimiento de estrategias, el 74,36% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces establecen la estrategia más adecuada, que conlleve

al logro del objetivo (Tabla 4); estos datos hallados coinciden con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 51,43% de las empresas regularmente realizan un análisis y establecen estrategias. Pero estos resultados contrastan con los datos determinados por Loggiodice (2010) quien manifiesta que el 50,0% está de acuerdo sobre la estrategia comercial de las alianzas estratégicas. Esto demuestra que actualmente la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces establecen la estrategia más adecuadas que conlleve al logro del objetivo; debido a que los representantes realizan la evaluación y selección inadecuada de las estrategias, asignación inadecuada de recursos, el establecimiento de misión, visión, y objetivos poco realistas; y básicamente a la falta y/o inadecuado análisis situacional del entorno externo e interno. Es fundamental para las MYPES el proceso de la implantación de la estrategia, pues se centra en la eficiencia, requiere una motivación especial y habilidades del representante; así mismo, exige la coordinación y participación de todos los miembros de empresa en las decisiones de implantación de la estrategia, a fin de evaluar y seleccionar las estrategias más efectivas (David, 2003).

En cuanto al establecimiento y comunicación de metas, el 38,46% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces implantan y comunican metas, que permitan monitorear el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo (Tabla 4); estos datos obtenidos coinciden con los resultados encontrados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 42,86% de las empresas a veces cuentan con objetivos anuales. Pero estos resultados contrastan con los datos obtenidos por Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes manifiestan que el 3,75% tienen metas específicas; además contrastan con Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes mencionan que el 28,7% de las empresas tienen metas específicas y detalladas. Esto demuestra que solo la minoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro en estudio, a veces implantan y comunican metas, porque los representantes desconocen la importancia y el funcionamiento de los objetivos a corto plazo; prueba de ello no realizan la adecuada asignación de recursos, la supervisión y la evaluación del desempeño.

Actualmente para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño, los objetivos anuales establecidos y comunicados con claridad son vitales; debido a que las metas son importantes para la implantación de estrategias y representan la base para la distribución de recursos; un mecanismo fundamental para evaluar a los gerentes y miembros de las empresas; y es un instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo (David,2003).

Concerniente al establecimiento de políticas, el 48,72% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces establecen políticas empresariales, que dirijan al logro del objetivo (Tabla 4); estos resultados hallados coinciden con los datos obtenidos por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 34,29% de las micro y pequeñas empresas encuestadas regularmente disponen de políticas. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018 a veces establecen políticas empresariales, debido a que las personas que administran la empresa desconocen la importancia y el uso adecuado de las políticas para el establecimiento de estrategias y logro de objetivos. Por consiguiente, para la implantación de la estrategia, juega un rol fundamental las políticas, los cuales son instrumentos, reglas, que permite definir lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de las MYPES (David,2003).

En cuanto a la asignación de recursos: el 61,54% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces realizan la asignación de recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos adecuadamente (Tabla 4); estos resultados encontrados coinciden con los resultados hallador por Sánchez (2018) quien indica que el 40,00% de las empresas encuestadas casi siempre realizan la asignación de recursos. Pero contrastan con los datos hallados por Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes mencionan que el 3,76% de las empresas proporcionan los recursos apropiados; también contrasta con los datos obtenidos por Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes menciona que el 11,8% de las empresas proporcionan los recursos apropiados. Esto demuestra que la mayoría relativa de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, a veces

realizan la asignación adecuada de los recursos para la ejecución de las estrategias establecidas; debido a la falta de conocimientos suficientes, la sobreprotección de los recursos, las políticas, objetivos de estrategias vagos y la renuncia a enfrentar riesgos. En consecuencia, los representantes de las empresas para la ejecución de las estrategias, deben de distribuir los recursos limitados en base a las prioridades establecidas por los objetivos anuales (David,2003).

Concerniente a la revisión de FODA: el 89,74% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces revisan los cambios ocurridos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de ver qué tan eficaces han sido las estrategias de la empresa (Tabla 4); estos resultados encontrados coinciden con los datos hallados por Sánchez (2018) quien manifiesta que el 45,71% de las empresas encuestadas casi siempre establecen mecanismos para evaluar la efectividad del análisis FODA. Esto demuestra que actualmente la mayoría absoluta de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, a veces revisan los cambios ocurridos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; debido al poco interés, así como el desconocimiento acerca de la importancia del análisis situacional del negocio. Para la adaptación a los cambios constantes y mejorar la productividad empresarial, la revisión de los factores internos y externos es vital, porque permite recolectar y evaluar informaciones necesarias del entorno, con el fin de impulsar a la empresa hacia adelante y mejorar en forma continua la posición estratégica (David, 2003).

En cuanto a la medición del rendimiento de la empresa, el 53,85% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces miden el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales (Tabla 4); estos resultados coinciden con los datos determinados por Roque (2018) quien afirma que el 51,39% de las empresas a veces realizan la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; también coinciden con Sánchez (2018) quien manifiesta que el 40,00% de las empresas encuestadas regularmente establecen procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre las metas y los resultados obtenidos. Pero contrastan con los datos hallados por Montañez y

Nolasco (2016) quienes mencionan que el 57% consideran que la empresa probablemente no compara los resultados obtenidos con los resultados esperados. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, a veces miden el rendimiento de la empresa, debido a la falta de conocimientos necesarios acerca de la importancia del proceso de evaluación estratégica, prueba de ello la evaluación estratégica se hace en forma deficiente con indicadores inadecuados. La evaluación de la estrategia, es una actividad importante del proceso de la planificación estratégica, que incluye la comparación de resultados esperados con los reales, la evaluación de las desviaciones de los planes, del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos; por consiguiente, la medición del rendimiento de los negocios se puede evaluar con las razones financieras adecuadas (David, 2003).

Concerniente a toma de acciones correctivas: el 56,41% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces toman acciones correctivas, realizando los cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro (Tabla 4); estos datos obtenidos coinciden con los resultados determinados por Roque (2018) quien manifiesta que el 48,61% de las empresas encuestadas a veces aplican medidas correctivas a fin de garantizar lo planificado; así mismo, coinciden con los datos obtenidos por Sánchez (2018) quien menciona que el 40,00% de las micro y pequeñas empresas encuestadas a veces realizan acciones correctivas. Pero contrastan con los resultados hallados por Díaz, González, Márceles, y Sarmiento (2015) quienes manifiestan que el 3,85% obtiene datos objetivos para la toma de decisiones; también contrastan con Aponte, Cerrón, Ponce, y Takayama (2015) quienes indican que el 0,7% de las empresas toman datos objetivos para la toma de decisiones. Esto demuestra que la mayoría de las MYPES del sector servicios, rubro en estudio, a veces toman acciones correctivas, como consecuencia de que las personas que administran las agencias desarrollan inadecuadamente el proceso de la evaluación estratégica y demuestran una resistencia al cambio. Por consiguiente, cualquier persona que dirija una empresa deberá de supervisar las acciones y los logros de todos los miembros del negocio a fin de verificar si se desarrollaron en base a lo planificado, caso contrario deberá

de tomar las medidas correctivas para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro (David, 2003).

V. Conclusiones

5.1. Conclusiones

Las MYPES del rubro en estudio, aplican una gestión de calidad inadecuada con el uso del planeamiento estratégico, debido a que no cumplen eficientemente con los distintos aspectos evaluados en ciclo Deming, así como en los procesos de formulación, implantación y evaluación de estrategias, como consecuencia del escaso conocimiento teórico, práctico y el poco interés por planes a largo plazo.

Referente a las características de los representantes, la mayoría relativa tienen de 31 a 50 años de edad, son de sexo masculino, tienen cargo de administradores; la mayoría ocupan el cargo de 7 años a más y cuentan con grado de instrucción superior no universitario.

Respecto a las características de las MYPES, la mayoría relativa se desempeñan en el mercado de 7 años a más; la mayoría absoluta tienen de 1 a 5 trabajadores, son microempresas, tienen por objetivo de generar ganancias; y la mayoría están constituidos como E.I.R.L.

Respecto a la gestión de la calidad, la mayoría de las empresas siempre definen los objetivos, a veces definen los procedimientos, siempre establecen la secuencia de actividades, a veces supervisan las actividades ejecutadas, a veces realizan correcciones oportunas, nunca documentan los procedimientos; la mayoría a veces desarrollan un nuevo plan y la mayoría relativa a veces capacita al personal.

En relación al cuarto objetivo específico, la mayoría relativa de las empresas a veces realizan la auditoría interna, a veces establecen las estrategias más adecuadas, a veces realizan la asignación adecuada de recursos; la mayoría siempre establecen la visión y misión, nunca realizan auditoría externa, siempre establecen objetivos a largo plazo, a veces establecen políticas, a veces evalúan el rendimiento empresarial, y a veces toman las acciones correctivas.

En relación a la elaboración de un plan de mejora, es importante para que las MYPES mejoren su gestión y tengan la facilidad de respuesta a los cambios de innovación, mejora en los canales de comunicación, formación de equipos de trabajo, entre otros; de tal forma que logre mejoras en los procesos internos, se brinde productos y servicios de calidad, lo que a su vez se va a reflejar en el incremento de ventas, y por ende la empresa sea competitiva en el medio.

5.2. Recomendaciones

Para que las micro y pequeña empresa del sector servicios, rubro en estudio, apliquen o logren una gestión calidad con el uso del planeamiento estratégico deberán de mejorar las deficiencias halladas en las fases del ciclo Deming; así como en los procesos de formulación, implantación y evaluación estratégica. Por consiguiente, los representantes deberán de tomar mayor interés por planes a largo plazo; por obtener mayores conocimientos mediante el asesoramiento y capacitaciones constantes; y así mismo, en el aspecto práctico deberán de elaborar un plan estratégico que les permita tener en claro los objetivos, las metas, las estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con lo establecido en el plan. Por supuesto que la aplicación de la herramienta administrativa conllevará a que la empresa mejore el rendimiento y genere mayor rentabilidad. Si bien es cierto se presentarán dificultades en su implementación de la herramienta, para ello se debe tener los conocimientos necesarios acerca del proceso integral de la planificación estratégica, y seleccionar al personal idóneo e involucrar a todo el recurso humano en el desarrollo básico del análisis de los factores externos e internos a través de la matriz FODA.

Referente al primer objetivo específico, en estos tiempos tan competitivos, es importante la creatividad e innovación de los jóvenes, por lo que deberían de emprender negocios propios, generar ingresos, contribuir a la generación de más puestos de trabajo y no depender de vínculos familiares. Los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro en estudio, deben ofrecer igual oportunidad

laboral a las mujeres, a fin de generar una mayor participación e interés del sexo femenino en la administración y el control de negocios del rubro actividades de agencias de viajes. Si bien es cierto los representantes cuentan con conocimientos técnicos, pero ello no es suficiente, debido a que el aprendizaje es continuo, se deberían de especializar para emprender y direccionar su propio negocio con éxito. Así mismo, los dueños de las empresas no pueden ejecutar todas las funciones de las actividades de las agencias de viajes, por lo que es fundamental seleccionar, entrenar y delegar responsabilidades al personal más idóneo a fin de obtener mejores resultados.

Referente al segundo objetivo específico, las micro y pequeñas empresas deben de administrar eficientemente la cantidad y la calidad de los recursos humanos, sería ilógico contratar mayores empleados para el desarrollo de pocas actividades, puesto que conllevaría a la administración inadecuada de recursos y ocasionaría gastos innecesarios. Las MYPES tienen un tiempo de permanencia considerable en el rubro, por lo que los propietarios deben fomentar y participar en las capacitaciones a fin de desarrollar y mejorar los conocimientos y las habilidades empresariales. Así mismo, se recomienda evaluar otros tipos de constituciones jurídicas empresariales a fin de seleccionar las alternativas más ventajosas.

Referente al tercer objetivo específico, la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas es un medio estratégico que las empresas deben de utilizar para garantizar la mejora continua en los procesos del negocio. En la fase planear, los representantes y todos los miembros de las MYPES deben de identificar y analizar las causas y consecuencias del problema a solucionar mediante las diferentes herramientas de gestión como la lluvia de ideas, entre otros; en base a la situación identificada deberán de establecer los objetivos a alcanzar, los procedimientos a seguir, como también establecer la secuencia de actividades a desarrollar. En la fase hacer, deberán de capacitar a los empleados acerca de los procesos y las actividades a realizar; así como también deberán de verificar si el desarrollo de las actividades se está ejecutando en base a lo planificado. En la fase verificar, los representantes deberán de supervisar el cumplimiento y en qué

medida se desarrollan el avance de las actividades planificadas, por ejemplo, mediante el diagrama de Gantt; además deberán de evaluar y comprobar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos. En la fase actuar, de encontrar deficiencias deberán de realizar las correcciones oportunas, desarrollar un nuevo plan; y caso contrario deberán de documentar los procedimientos, procesos, entre otros, con la finalidad de estandarizar y contar con la información necesaria para casos posteriores y lograr los mejores resultados.

Referente al cuarto objetivo específico, las micro y pequeñas empresas deben elaborar el plan estratégico que mejor se adecue a la realidad empresarial, con la participación e involucramiento de todos los miembros del negocio. Para lo cual, en el proceso de la formulación estratégica, deberán de establecer la visión y misión empresarial realista; así mismo, deberán de desarrollar los análisis externos e internos a través de la matriz FODA; establecer el objetivo a largo plazo; y también evaluar y seleccionar la estrategia más adecuada que conlleve al logro del objetivo. En el proceso de la implantación estratégica, deberán de establecer la estrategia más adecuada; comunicar las metas a seguir; establecer políticas; y asignar recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo de las estrategias. En el proceso de la evaluación estratégica, las empresas deberán de realizar las evaluaciones oportunas y proactivos de los cambios ocurridos en los factores externos e internos, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana; además otro aspecto a tomar en cuenta es la medición del rendimiento empresarial, que lo deben realizar a través del establecimiento de indicadores adecuados; y finalmente en base a los resultados obtenidos deberán de tomar las medidas correctivas proactivas que permita a las micro y pequeñas empresas desarrollar sus actividades con éxito.

En relación a la elaboración de un plan de mejora sobre la aplicación de una gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las MYPES del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018, se recomienda implementar un sistema de gestión de calidad dirigido a las principales líneas de servicio en la empresa Perú Tour del distrito de Huaraz. Este

plan tiene la finalidad de mejorar los principales problemas identificados, y ante ello se propone las principales estrategias más adecuadas a seguir: establecer políticas y términos en el contrato de servicio, implementar un sistema de pagos a través del sitio web de la empresa, implementar nuevos paquetes turísticos, capacitar constantemente al recurso humano, fortalecer las alianzas estratégicas e implementar los recorridos gastronómicos.

Referencias bibliográficas

- Aponte Chuchón, S. I., Cerrón Argandoña, J. L., Ponce Rodríguez, J., & Takayama Romero, C. (2015). *Calidad en las empresas del sector turismo, agencia de viaje en Lima Metropolitana*. Lima. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 14 de Diciembre de 2018
- Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao Madrid: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Obtenido de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- Arenas, N. (27 de Septiembre de 2017). Retos y problemas del sector turismo en 2018. Cataluña, España. Obtenido de <https://www.laviajeraempedernida.com/ocho-retos-del-sector-en-el-día-mundial-del-turismo-debate/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Edwin, R. (2008). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPE). *Academia*. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094
- Badillo Cano, S. (2014). *Procesos económicos-administrativos en agencia de viajes. HOTGO 208*. Málaga: IC Editorial. Recuperado el 27 de Febrero de 2018
- Ballesteros Coello, X. A. (2012). *Las agencias de viajes*. Quevedo Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/635/1/AGENCIAS%20DE%20VIAJES.pdf>
- Bazán, C. (11 de Junio de 2017). Planeamiento estratégico y las MYPES. *INAEM Asesoría empresarial*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://inaem.pe/planeamiento-estrategico-y-las-mypes/>

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Cárdenas Barzola, Y. D., Sánchez Martínez, J. E., Soria Huamaní, E. D., & Vargas Ramírez, A. A. (2017). *Planeamiento estratégico del sector turismo en la región Áncash*. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 06 de Diciembre de 2018
- Castillo Gamarra, A. Y. (10 de Agosto de 2016). CXII Seminario de derecho tributario. (D. d. aduanero, Ed.) Perú. Recuperado el Sábado de Febrero de 2018, de https://www.mef.gob.pe/defensoria/boletines/CXII_dcho_tributario_2016.pdf
- Castro, J. C. (20 de Enero de 2016). Turismo aporta 4 % de PBI en Perú. *Portal del turismo*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <http://spanish.peopledaily.com.cn/n3/2016/0120/c31617-9006385.html>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Segunda edición ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Contreras Sierra, E. R. (2012). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Redalyc.org*, 31. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cruz Villachica, L. (27 de Octubre de 2017). La informalidad en el turismo. *Áncash Noticias*. Obtenido de <http://www.ancashnoticias.com/2017/10/27/la-informalidad-turismo/>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad implantación, control y certificación*. Barcelona, España: Profit Editorial. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <http://librosenpdf.org/libro-gestión-integral-calidad-implantación-control-certificación-pdf/>

- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (Novena ed.). México, México, México: Pearson educación. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- De Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. (Cuarta Edición ed.). Madrid, España: ESIC Business& Marketing School. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018
- Díaz Chávez, R. G., & Medrano, C. M. (2017). *La calidad de las empresas del subsector de agencias de turismo en Lima*. Lima. Santiago de Surco: Pontificia Univesidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8320>
- Díaz Espinoza, R., Gonzáles Niño, B., Márceles Gonzáles, J., & Sarmiento Tapias, G. (2015). *Calidad en las empresas del sector de agencias de viajes y turismo en Bogotá D.C*. Bogotá: Pontificia Universidad Católica. Recuperado el 14 de Diciembre de 2018, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12110/DIAZ_GONZALES_CALIDAD_TURISMO_BOGOTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- EL Comercio. (06 de Febrero de 2015). Mas de la mitad de las agencias de viajes son informales. *El Comercio*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mitad-agencias-viajes-son-informales-184830>
- El Congreso. (2016). Ley general del turismo. Lima, Lima, Perú: El congreso Gobierno del Perú. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro20112016.nsf/ProyectosAprobadosPortal/304B67EF2FED2F2305257FF8006D4AD2/\\$FILE/2257LeyGeneraldeTurismo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro20112016.nsf/ProyectosAprobadosPortal/304B67EF2FED2F2305257FF8006D4AD2/$FILE/2257LeyGeneraldeTurismo.pdf)
- EL Financiero. (22 de Agosto de 2018). Diez errores que frenan el crecimiento de las MYPES en México. *El Financiero*. Recuperado el 05 de Diciembre de

2018, de <http://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico>

El Peruano. (02 de Julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. *El Peruano*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

El Peruano. (2016). Aprueban el Reglamento de agencias de viajes y turismo. *El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-agencias-de-viajes-y-turismo-decreto-supremo-n-004-2016-mincetur-1391743-1/>

El Peruano. (11 de Junio de 2016). Reglamento de agencias de viajes y turismo. *El Peruano*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_004_2016_MINCETUR_AGVT.pdf

Epturismo. (07 de Junio de 2017). El turismo, motor de la economía, representa el 16% del PBI nacional. *Epturismo*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-turismo-motor-economico-espanol-representa-16-pib-nacional-20170607141608.html>

Garrido Calle, L. M. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad y el planeamiento estratégico en las MYPES hoteleras del centro de Piura en el año 2018*. Piura. Piura: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/7838>

Garro Sánchez, Y. T. (2015). *Diseño de un sistema CRM para el desarrollo del sector turístico en la ciudad de Huaraz en el año 2014*. Huaraz. Recuperado el 06 de Diciembre de 2018, de

<http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1148/T05-SI%200012%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gobierno de Chile. (2014). Estrategia nacional de turismo 2012-2020. En G. d. Chile, *Estrategia nacional de turismo 2012-2020*. Chile: Gobierno de Chile. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf

Herrera, A. (17 de Noviembre de 2016). Turismo: es el sector abandonado presupuestalmente por gobiernos locales. *Chimboteenlínea.com*. Obtenido de <http://chimbotenlinea.com/turismo/17/11/2016/ancash-turismo-es-el-sector-abandonado-presupuestalmente-por-gobiernos-locales>

Herrera, B. (Febrero de 2011). Análisis estructural de las MYPES y PYME. *Quipukamayoc*, 18(35). Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>

INEI. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Lima, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Loggiodice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. Maracay: Universidad del Sur. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm>

Mares, C. (18 de Abril de 2013). Las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú. *Jurídica Thomson Reuter*, 27. Recuperado el 24 de Febrero de 2018, de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4711/Mares_Carla.pdf?sequence=3

Mayurí Barrón, J. V. (Noviembre de 2011). La planeación estratégica como herramienta para mejorar la productividad en las agencias de viajes y turismo de Lima. *Quipukamayoc*, 19. Obtenido de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6489/5706>

MEF. (2011). *Turismo guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Lima, Lima, Perú: Arkabas. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/turismo/Guia_de_turismo.pdf

MINCETUR. (2013). Plan nacional de calidad turística del Perú-Caltur. Manual de buenas prácticas para agencias de viajes y turismo. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Lima, Perú. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf

MINCETUR. (11 de Junio de 2016). Normas Legales. *El Peruano*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_004_2016_MINCETUR_AGVT.pdf

Ministerio de la Producción. (2011). Plan nacional para la productividad y competitividad de las MYPES 2011-2021. *Consejo Nacional para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018, de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PLAN_MYPE_2011_2021/propuesta-plan-mype-2011-2021.pdf

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta publicaciones universitarias.

Moguel, M., Laguna, H., Camacho, J., Trejo, J., & Gordillo, R. (2012). *La responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Universidad Autónoma de Chiapas Facultad de Contaduría y

Administración C-I. Recuperado el Viernes de Febrero de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1226/index.htm>

Montañez Salazar, Y. R., & Nolasco Luciano, A. P. (2016). *Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A., Huaraz, 2016.* Áncash. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Obtenido de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1851/T033_47131324_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez Mesa, J. C. (2016). *Operación y gestión de empresas turísticas: Teoría y práctica.* Almería: Universidad de Almería. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=4721941&query=importancia+de+las+agencias+de+viajes>

Ramírez Mejía, L. A. (2013). *La planificación estratégica y su aporte en la gestión administrativa de la agencia de viajes Muristour Expediciones en el Cantón Ambato de la provincia de Tungurahua.* Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8202/1/FCHE-TH-184.pdf>

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para la alta dirección.* México: Congreso de EE.UU.

Rocca Acevedo, J. N. (2014). *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de MYPES de calzado basado en la gestión por procesos.* Lima. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/346655/1/Tesis+Rocca++Acevedo.pdf>

Rodríguez, S. (05 de Marzo de 2018). Las agencias de viajes superan la crisis. *Savia Amadeus.* Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de

<https://www.revistasavia.com/economia/analisis-economía/las-agencias-de-viajes-remontan-la-crisis/>

Rojas López, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 18 de Marzo de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=3198629&query=planeacion+estrategica>

Roque Arellano, M. A. (2018). *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 viajes del distrito de Huaraz, 2016*. Áncash. Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5400/GESTION_DE_CALIDAD_PLANEAMIENTO ESTRATEGICO_ROQUE_ARELLANO_MICHAEL_ANTHONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (Julio-Diciembre de 2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/257/25711784011/>

Sánchez Barraza, B. (2014). Las MYPES en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 01-05. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>

Sánchez Caro, R. G. (2018). *Gestión de la calidad con el uso del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro agencias de viaje y guías turísticos, Huaraz, 2017*. Áncash. Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4586/GESTION_DE_CALIDAD_PLANEAMIENTO ESTR

ATEGICO_SANCHEZ_CARO_RAUL_GLICERIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Santander Cjuno, C. C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica-offset por medio de gestión competitiva*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/12346789/4961/SANTANDER_CJUNO_CINTYA_INDUSTRIA_GRAFICA.pdf?sequence=1
- Sierra, J. (06 de Junio de 2014). Agencias de viajes: ¿amenazadas por la tecnología? *Semana*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2018, de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/agencias-de-viajes-amenazadas-por-la-tecnología/390695-3>
- Solís, L. (21 de Julio de 2015). Diagnóstico de las MYPES en Centroamérica. *Summa*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018, de <http://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>
- Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Dialnet*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018
- Tello, S. Y. (02 de Julio de 2013). Modificaciones en el régimen laboral especial de las microempresas y pequeñas empresas. *Dialnet*, 18. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v11i12.29>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México, Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblio-cauladechsp/eader.action?docID=3227306&query=planeacion+estrategica>
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Diaz De Santos S.A.
- Valotto Patuzzo, G. (2007). *Evolución del sector servicios y el comercio internacional de servicios: El caso de Brasil*. Alcalá de Henares:

Universidad de Alcalá. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/673/EL%20PROYECTO%20DE%20PESQUIESA.htm>

Zevallos Ruíz, M. (2017). *Caracterización de la gestión de calidad con el uso de las estrategias de marketing en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro agencias de viajes, distrito de Tarapoto, 2017*. San Martín. Tarapoto: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado el 13 de Diciembre de 2018, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4185/GESTION_CALIDAD_REPRESENTANTES_ZEVALLOS_RUIZ_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo N° 1: Plan de mejora

Propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad a las micro y pequeñas empresas estudiadas

1. Datos generales

1.1. Nombre de la empresa

Empresa Perú Tour E.I.R.L.

1.2. Giro de la empresa

Empresa de giro de servicios turísticos

1.3. Dirección

Jr. San Martín N° 625 Parqueo, Huaraz, Ancash

1.4. Nombre del representante

Cruz Lázaro, Jorge Patricio

2. Misión

“Somos una empresa que ofrece servicios turísticos a nivel nacional, brindando un servicio exclusivo a los turistas locales, nacionales e internacionales, contribuyendo al desarrollo económico de nuestra región”.

3. Visión

“Al año 2025, ser una empresa competitiva diseñando y brindando paquetes

turísticos exclusivos, con un capital humano especializado y comprometido, para satisfacer las necesidades de los turistas locales, nacionales e internacionales y, por consiguiente, contribuir al desarrollo sostenible de nuestro país”.

4. Objetivos empresariales

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad dirigido al proceso de atención al cliente, marketing, alianzas estratégicas y productividad del personal de la empresa Perú Tour, del distrito de Huaraz, a desarrollarse a cabo desde el año 2019 hasta 2025.

4.2. Objetivos específicos

- Establecer estrategias que permitan incrementar el nivel de venta de servicios en la empresa Perú Tour.
- Propiciar la participación en el mercado de la empresa Perú Tour mediante alianzas estratégicas con empresas de su entorno.
- Establecer estrategias de marketing que permitan lograr un mejor posicionamiento en el mercado y captar un mayor número de clientes para la empresa Perú Tour.
- Definir mecanismos y procesos internos que fortalezcan el posicionamiento de la empresa Perú Tour para mejorar la calidad del servicio y lograr incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios brindados.
- Promover la capacitación y mejora del personal a fin de incrementar la eficiencia y eficacia frente a los procesos existentes dentro de la empresa Perú Tour y maximizar la productividad.

5. Productos y/o servicios

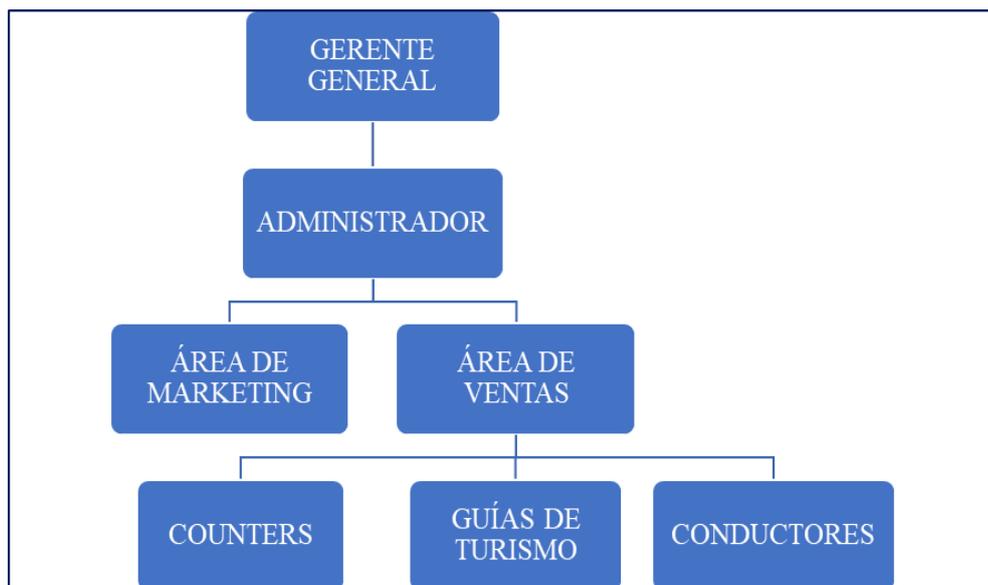
- Tours diarios: salidas diarias a diferentes destinos turísticos, el servicio

comprende el traslado de ida y vuelta de los clientes; los cuales comprende una duración de un día.

- Trecking: es el traslado con bus de un grupo de clientes, los cuales una vez llegado hasta cierto punto inician un recorrido a pie hasta llegar al destino; este servicio incluye el campamento por la cantidad de días estipulados en el contrato.
- Alquiler de buses: este servicio ofrece el alquiler de movilidad, tanto de manera individual o grupal para los clientes, en el cual los clientes deciden el destino al cual dirigirse.

6. Organigrama de la empresa

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “PERÚ TOUR E.I.R.L.”



- Gerente general: es el propietario de la empresa, encargado de la toma de decisiones, de la conducción de la empresa y financiamiento de la misma; el cual no se encuentra constantemente presente en la empresa y que participa en ella cuando considere necesario para las actividades pertinentes.
- Administrador: es el personal designado por el gerente general para la administración completa de la empresa, por lo que este se encuentra al

mando de la empresa y coordina las actividades ante la ausencia del gerente general.

- Área de marketing: en esta área el personal se encuentra encargado de realizar la planificación y realización de planes de marketing, los cuales logren brindar un mejor posicionamiento de la empresa; entre las actividades operativas que este desarrolla es administrar las redes sociales y sitio web, elaboración de material publicitario y otras relacionadas a mejorar la imagen de la empresa.
- Área de ventas: se encarga de realizar la venta de los paquetes turísticos con poder de convencimiento, brinda información detallada a los clientes para su posterior venta; en esta área también se elaboran cotizaciones y se realizan las reservas correspondientes.
- Counters: es el personal que brinda atención al cliente y operaciones en épocas de baja y alta demanda, estos se encuentran fuera y dentro de la oficina para que puedan captar clientes y brindar información al público siempre que estos lo requieran.
- Guía de turismo: son profesionales altamente calificados y con conocimientos sobre las características geográficas, étnicas, sociales e historias de los tours; también, lo conforman los guías de alta montaña quienes son profesionales altamente capacitados para guiar a los clientes a través de las alta montañas y asistirlos de manera adecuada en los campamentos y durante las caminatas.
- Conductores: es el personal designado para la conducción de los vehículos de la empresa y del traslado de los clientes al destino seleccionado.

7. Diagnóstico general

7.1. Análisis interno

Fortalezas:

- Local ubicado en zona estratégica y con página web disponible

- Cuenta con movilidades propias.
- Empresa formal
- Personal calificado con experiencia.
- Elaboración de paquetes turísticos por personal con experiencia
- Buena relación con las empresas proveedores (hoteles, restaurantes, entre otros.)

Debilidades:

- Local alquilado.
- No ofrece el servicio de ventas, reservas y cotizaciones en línea
- Ofrecer limitados paquetes turísticos a los clientes.
- Página web no posicionado en la web
- Quejas y reclamos de los clientes, por mala organización en las operaciones

7.2. Análisis externo

Oportunidades:

- Avances tecnológicos en materia de equipos y sistemas de información.
- Huaraz es un lugar reconocido a nivel mundial por sus paisajes de la Cordillera Blanca.
- La afluencia turística nacional y extranjero a Huaraz es todo el año.
- Crecimiento de demanda turística en la región.
- Hay muchos destinos turísticos dentro de la Cordillera Blanca que no ofrecen las agencias de Huaraz.

Amenazas:

- Apertura de nuevos locales por parte de la competencia, en los alrededores de la agencia.
- Venta de servicios de tour por parte de los hoteles.
- Agencias informales que ofrecen sus productos por medio de internet (redes sociales).
- Oferta de los tours a precios bajos por parte de otras agencias.

8. Indicadores de una buena gestión

Categoría	Fuente	Indicador	Tipo de indicador
Nivel de ventas	Registro de clientes y servicios brindados.	La variación entre la cantidad de ventas mensuales en comparación a otros meses y otros años en el mismo mes	Clientes.
Participación en el mercado	Libro de contactos y registro de actividades externas	Cantidad de aliados estratégicos. Cantidad de actividades externas realizadas (marketing de promociones, ofertas, otros)	Indicador de innovación y desarrollo.
Satisfacción de los clientes en relación al servicio	Libro de reclamaciones, encuestas aplicadas a los clientes y recursos de internet.	Cantidad de reclamaciones registradas. Calificación de los clientes en las encuestas aplicadas. Cantidad de reclamos, sugerencias y recomendaciones recopiladas del sitio web y redes sociales.	Indicador de clientes
Posicionamiento frente a la competencia	Observación diaria	Flujo de clientes en la empresa comparado a las otras empresas del mismo rubro.	Indicador de procesos
Rentabilidad de la empresa	Libros contables de la empresa	Variación de la utilidad neta en periodos mensuales y anuales.	Indicador financiero

9. Problemas

Categoría	Problemas
Nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Baja demanda de servicios en ciertas temporadas. - Limitaciones de temporada en cuanto al acceso a ciertos circuitos turísticos. - Falta de promoción e incentivo al turismo por parte de las entidades públicas.
Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Existen pocos clientes locales. - Informalidad en cuanto a la captación de clientes. - No contar con clientes fijos.
Satisfacción de los clientes en relación al servicio	<ul style="list-style-type: none"> - La demora en la salida de los buses. - La demora de algunos clientes en las paradas de los destinos turísticos. - La diversidad de clientes que integran a un bus. - La falta de acceso a reservaciones y pagos en línea.
Posicionamiento frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - La gran cantidad de jaladores de clientes por parte de la competencia. - Las pocas actividades de capacitación realizadas por el MINCETUR. - Falta de convenios con hoteles para ofrecer paquetes turísticos completos.
Rentabilidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Los elevados costes de operación. - Los precios establecidos por la competencia y otros organismos públicos. - El precio del alquiler del local y algunos equipos. - El mal estado de las carreteras que influye en los costos de mantenimiento de los vehículos. - Las devoluciones en casos de insatisfacción de los clientes.

10. Causas

Problemas	Posibles causas
P1. Baja demanda de servicios en ciertas temporadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Promociones de otros lugares turísticos en ciertas épocas del año. - La falta de promociones a clientes locales.
P2. Limitaciones de temporada en cuanto al acceso a ciertos circuitos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> - El clima y las condiciones de las carreteras de ciertos destinos turísticos. - Algunas festividades se realizan solo en ciertas épocas del año.
P3. Falta de promoción e incentivo al turismo por parte de las entidades públicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Las instituciones públicas se encuentra sujetas a otras tareas como las de fiscalización. - No existe organización entre las empresas del mismo sector para la promoción de servicios.
P4. Los clientes provienen de otros departamentos y países.	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes locales no valoran las oportunidades de conocer el entorno. - Falta de campañas de promoción a institutos y universidades. - Falta de convenios con empresas de otros sectores para el descuento por planilla.
P5. Informalidad en cuanto a la captación de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - No existen actividades de fiscalización adecuada por parte de las instituciones públicas correspondientes.
P6. No contar con clientes fijos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de clientes locales. - Falta de seguimiento a los clientes después de la atención.
P7. La demora en la salida de los buses.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de rigidez a la hora de cumplir los horarios de salida. - Clientes que a último momento solicitan los servicios turísticos.
P8. La demora de algunos clientes en las paradas de los	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso por parte de los clientes en el cumplimiento de los tiempos

destinos turísticos.	establecidos. - Falta de políticas en las empresas sobre el tiempo de espera.
P9. La diversidad de clientes que integran a un bus.	- Falta de coordinación en cuanto a la conformación de grupos turísticos. - Clientes registrados a última hora.
P10. La falta de acceso a reservaciones y pagos en línea.	- No se han implementado pasarela de pagos en el sitio web. - No se dispone de información actualizada sobre reservaciones y pagos en línea
P11. La gran cantidad de jaladores de clientes por parte de la competencia.	- Falta de formalidad en cuanto a las empresas de la competencia. - Falta de acciones de fiscalización por parte de los organismos públicos encargados.
P12. Las pocas actividades de capacitación realizadas por el MINCETUR.	- El MINCETUR desarrolla otras actividades. - Falta de interés por parte del MINCETUR y otras autoridades locales y regionales.
P13. Falta de convenios con hoteles para ofrecer paquetes completos.	- Desinterés y desconfianza por parte de los hoteles a ofrecer un servicio integrado.
P14. Los elevados costes de operación.	- Rotación de personal, debido a que algunos de estos son contratados por periodos de tiempo. - La elevación del precio de ciertos insumos tales como el combustible.
P15. Los precios establecidos por la competencia y otros organismos públicos.	- La gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo servicio. - Las normativas o políticas impuestas sobre el precio y condiciones del servicio.
P16. El precio del alquiler del local y algunos equipos.	- La empresa no cuenta con un local propio. - No se cuenta con proveedores locales de equipos de alta montaña a precios adecuados.

<p>P17. El mal estado de las carreteras que influye en los costos de mantenimiento de los vehículos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mantenimiento preventivo a las carreteras por parte de Provias. - Pocas revisiones a los vehículos debido al costo al que estos incurren.
<p>P18. Las devoluciones en casos de insatisfacción de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas e incomodidad de los clientes sobre ellos mismos. - Se establecieron las devoluciones a los clientes insatisfechos.

11. Establecimiento de soluciones

Las soluciones planteadas a continuación son un producto del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas alineadas a los problemas descritos en el punto 9, estas estrategias son categorizadas en estrategias ofensivas, defensivas, de adaptación y supervivencia; siendo las últimas aquellas estrategias que no presentan nivel de innovación sino de corregir o mejorar los servicios que vienen brindando actualmente.

11.1. Análisis FODA

<p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Local ubicado en zona estratégica y con página web disponible 2. Cuenta con movilidades Propias. 3. Empresa formal 4. Personal calificado con experiencia. 5. Elaboración de paquetes turísticos por personal con experiencia 6. Buena relación con las empresas proveedores (hoteles, restaurantes, etc.) 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Local alquilado. 2. No ofrece el servicio de ventas, reservas y cotizaciones en línea 3. Ofrecer limitados paquetes turísticos a los clientes. 4. Página web no posicionado en la web 5. Quejas y reclamos de los clientes, por mala organización en las operaciones
<p>Factores externos</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avances tecnológicos en materia de equipos y sistemas de información. 2. Huaraz es un lugar reconocido a nivel mundial por sus paisajes de la Cordillera Blanca. 3. La afluencia turística nacional y 	<p>Estrategias defensivas</p> <p>F3, O1: Establecer una pasarela de pagos para habilitar los pagos en línea, de modo que el cliente pueda pagar de manera más rápida.</p> <p>F1, O2: Fortalecer el marketing mediante la contratación de servicios publicitarios web para captar clientes internacionales.</p> <p>D1, O1: Fortalecer los servicios mediante sitios web, redes sociales o llamadas telefónicas a fin de depender en menor medida al espacio físico.</p> <p>D2, O1: Establecer una pasarela de pagos para habilitar los pagos en línea, de modo</p>

<p>extranjero a Huaraz es todo el año.</p> <p>4. Crecimiento de demanda turística en la región.</p> <p>5. Hay muchos destinos turísticos dentro de la Cordillera Blanca que no ofrecen las agencias de Huaraz</p>	<p>F5, F2, O3: Crear y promocionar nuevos paquetes turísticos.</p> <p>F4, O4: Capacitar al personal externo o de reserva en las temporadas bajas para poder emplearlos en las temporadas altas.</p> <p>F6, F2, O5: Ofrecer tours gastronómicos ofreciendo la gastronomía de la zona.</p>	<p>que el cliente pueda pagar de manera más rápida.</p> <p>D3, O3: Crear y promocionar nuevos paquetes turísticos.</p> <p>D4, O2, O3: Fortalecer el marketing mediante la contratación de servicios publicitarios web para captar clientes internacionales.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1. Apertura de nuevos locales por parte de la competencia, en los alrededores de la agencia.</p> <p>2. Venta de servicios de tour por parte de los hoteles.</p> <p>3. Agencias informales que ofrecen sus productos por medio de internet (redes sociales).</p> <p>4. Oferta de los tours a precios bajos por parte de otras agencias.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias de adaptación</p> <p>F6, A1, A2: Formar alianzas estratégicas con los proveedores de modo que estos puedan recomendar a la empresa y darles un sub comisión o beneficio.</p> <p>F2, A2: Plantear nuevos servicios en conjunto con los hoteles.</p> <p>F3, F5, A3: Publicar artículos turísticos en internet y en otras revistas locales.</p> <p>F1, F3, A4: Realizar campañas y slogans relacionados a la importancia de un servicio formal.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias de supervivencia</p> <p>D5, A3, A4: Estudiar a las empresas informales para rescatar los puntos fuertes que estos tienen.</p> <p>A3, A2, D2: Crear y promocionar nuevos paquetes turísticos.</p> <p>A1, D5: Capacitar de manera constante al personal de la empresa.</p> <p>A1, D5: Establecer políticas y términos en el contrato de servicio.</p>

11.2. Descripción de las estrategias planteadas

a. Implementar un sistema de pagos a través del sitio web de la empresa

Actualmente existen muchas tiendas virtuales, así como también empresas de servicios que aceptan transacciones en línea, en la cual se realizan pagos con tarjeta de crédito o débito y que a su vez emiten comprobantes de pago electrónicos que sirven de constancia a la transacción; por lo que esto facilita el tiempo que los clientes toman en reservar sus asientos, especialmente cuando estos vienen de otros lugares lejanos a la localidad. Para la implementación de este servicio se requiere:

- Definición de las características de la pasarela de pago.
- Cotización de empresas de desarrollo de sistemas web.
- Contrato con el proveedor del servicio.
- Implementación del sistema de pagos.
- Designación y capacitación del personal encargado de administrar el sitio web.

b. Fortalecer el marketing web

Actualmente se puede realizar publicidad mediante el uso de las redes sociales tales como Facebook, Google, Instagram, YouTube y otras, por lo que es necesario adoptar el uso de estos medios para hacer conocer a la empresa; la ventaja que estos sitios ofrece es que el pago es por visita o contacto realizado y no por cantidad de veces que se publicó el anuncio y por la segmentación de clientes que permite definir al público objetivo. Las actividades que comprenden esta estrategia son:

- Definición de la estrategia de marketing y los canales a emplearse.
- Contratación de los servicios.
- Capacitación del personal encargado de realizar las publicaciones y administración de los servicios web.
- Evaluación periódica de la cantidad de clientes captados bajo estas plataformas

c. Implementación de nuevos paquetes turísticos

Se plantearán nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes locales y extranjeros para que estos sean de exclusividad para la empresa, de modo que se genere una ventaja competitiva. Las actividades de esta estrategia son:

- Reunión con los integrantes de la empresa a fin de determinar nuevos circuitos.
- Visita a los nuevos destinos turísticos planteados
- Aplicación de encuestas a los clientes y personas que circulan alrededor de la empresa.
- Rediseño de los circuitos de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y a la visita realizada.
- Promoción anticipada de los nuevos circuitos a fin de analizar la demanda.
- Establecimiento de la frecuencia del nuevo circuito en base a su demanda.

d. Capacitación del personal externo

En el sector turístico existen ciertos periodos de alta demanda, los cuales coinciden con la época de vacaciones de los centros universitarios y tecnológicos; estos periodos se ubican en los meses desde enero hasta abril que son consideradas vacaciones para los turistas nacionales y locales, logrando una gran afluencia de estos especialmente en carnavales y semana santa, a su vez se observa que en las fiestas patrias llega una gran cantidad de visitantes a la ciudad de Huaraz. En estos periodos mencionados la empresa contratará de manera temporal a aquellos estudiantes de las carreras de administración, turismo, hotelería y guías de alta montaña, los cuales poseen ciertas habilidades para trabajar en la empresa en los servicios que se requieran. Sin embargo, algunos de ellos no poseen experiencia y requieren de una capacitación previa para poder laborar en la empresa y ofrecer un buen servicio. Las actividades que conforman esta estrategia son:

- Planteamiento del cronograma de actividades
- Planteamiento de aspectos que requieren capacitación.
- Elaboración del material necesario.

- Promoción de las actividades de capacitación en los centros de estudio superior
- Evaluación de postulantes a los servicios
- Capacitación del personal elegido.
- Contratación parcial del personal capacitado

e. Implementar un recorrido gastronómico de la zona

Debido a que muchos de los clientes que no pertenecen al Callejón de Huaylas desconocen de la diversidad gastronómica de la zona, es posible plantear un nuevo servicio que permita visitar las principales zonas de producción agrícola y en convenio con ciertos restaurantes trasladar a los visitantes a sus locales a fin de degustar los diferentes platos gastronómicos. Las actividades que conforma esta estrategia son:

- Reunión con el equipo de la empresa.
- Definición del nuevo servicio.
- Evaluación de aquellos restaurantes que pueden brindar este servicio.
- Reunión con el dueño o administración del restaurante.
- Aplicación de un estudio del mercado.
- Implementación del servicio.

f. Conformación de alianzas estratégicas

Para el crecimiento de la empresa es necesario que esta se integre con su entorno y logre afianzar alianzas estratégicas que busquen maximizar la calidad de sus servicios, así como también su alcance, por lo que se procederá con las siguientes actividades:

- Reunión con el personal de la empresa a fin de determinar los posibles aliados estratégicos.
- Definición de las condiciones de las alianzas estratégicas por sector.
- Reunión con los administradores o dueños de los negocios propuestos para definir el tipo de alianza estratégica, y en caso de ofrecer servicios o productos complementarios en un paquete definir el porcentaje de ganancia de cada empresa.

- Ejecutar las acciones coordinadas con los aliados estratégicos.

g. Publicar artículos turísticos en internet y en otras revistas locales

Para que la empresa sea conocida por potenciales clientes es necesario que esta tenga una participación activa en las principales fuentes de información de estos, por lo que es precisa la publicación de artículos con reseñas, entrevistas y fotografías de aquellos circuitos turísticos ya sea a través de internet como también por la prensa local, por lo que se requieren de las actividades:

- Definición de los medios de publicación a emplearse
- Capacitación sobre redacción de artículos al personal del área de marketing.
- Elaboración de un cronograma de publicaciones con las temáticas respectivas.
- Desarrollo y publicación de los artículos establecidos

h. Realizar campañas y slogans relacionados a la importancia de un servicio formal

Debido a la alta informalidad existente en el mercado de la empresa, es necesario el desarrollo de actividades que busquen resaltar las ventajas de acceder a un servicio turístico formal, lo cual logrará reducir el número de empresas informales debido a que los clientes preferirán acceder a un servicio formal. Esta estrategia se trabajará de manera conjunta a los organismos públicos encargados de fiscalizar, debido a que tanto la empresa como estos organismos buscan el mismo objetivo, las actividades a seguir son:

- Reunión con los organismos públicos de fiscalización.
- Capacitación del personal de la empresa para no incurrir en actos informales.
- Ejecución de las actividades programadas por los organismos de fiscalización.
- Fiscalización por parte de la empresa e informe a los organismos de fiscalización correspondientes.

i. Capacitar de manera constante al personal de la empresa

Para mejorar de manera continua es necesario la capacitación del personal de la empresa, ello ayudará a brindar un mejor servicio a los clientes. En esta estrategia se encuentran las actividades de:

- Elaboración de un cronograma de capacitación.
- Capacitación al personal que labora en la empresa.
- Monitoreo de actividades a fin de identificar aquellas que son innecesarias y que pueden ser optimizadas.
- Evaluación del desempeño del personal.

j. Establecer políticas y términos en el contrato de servicio.

Para evitar incomodidades en los clientes sobre los servicios brindados por la empresa, los cuales por lo general son la demora en las salidas y tiempos de espera en los paraderos, se establecerán políticas y términos de contrato que serán de beneficio para los clientes y la empresa. Las actividades son:

- Reunión con los trabajadores de la empresa para diseñar las políticas.
- Formulación de políticas.
- Implementación y evaluación de políticas implementadas
- Retroalimentación.

12. Recursos para la implementación

12.1. Recursos de personal

A continuación, se lista al personal involucrado para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Personal interno
Cargo
Gerente general
Administrador
Jefe de área de marketing
Jefe del área de ventas

Counters
 Guías oficiales de turismo
 Conductores

Personal externo

Asesor informático, de la carrera de ingeniería de sistemas.
 Asesor publicitario
 Profesional de desarrollo de sistemas web
 Personal de capacitación
 Capacitadores en marketing y ventas

12.2. Económicos

Con respecto a los recursos económicos empleados se procede a realizar una estimación del costo de los recursos empleados en el periodo anual:

Bienes o servicios de consumo	Unidad	Cantidad	Costo U
Asesor publicitario	Años	5	400,00
Capacitadores de personal	Años	5	700,00
Capacitadores en marketing y ventas	Años	5	500,00
Servicio de alojamiento web (pago anual para la activación de la página web)	Años	5	400,00
Servicio de publicidad web	Años	5	500,00
Inspección a nuevos circuitos turísticos	Años	5	500,00
Publicidad en revistas	Años	5	500,00
Impresión de publicidad	Años	5	100,00
Diseño publicitario	Años	5	80,00
Útiles de escritorio	Años	5	240,00
Total Anual			3 920,00
Total en los 5 años			19 600,00

A su vez se realizó la estimación a priori de los gastos que se efectuarán al iniciar el plan:

Bienes o servicios de consumo	Unidad	Cantidad	Costo
Asesor informático	Unidad	1	1 500,00
Profesional de desarrollo de sistemas web	Unidad	1	4 000,00
Laptop	Unidad	1	2 000,00
Total			7 500,00

Por lo que se requerirá el siguiente presupuesto:

Descripción	Costo
Inversión inicial	11 420,00
Inversión anual	3 920,00
Total	27 100,00

A su vez se determinó las fuentes de recuperación de la inversión a partir de la cantidad de clientes por día y el precio del servicio mínimo que es el de S./ 40 en comparativa a los ingresos actuales y los ingresos previstos una vez ejecutada la propuesta (en 5 años).

Mes	Cantidad de servicios		Ingresos	
	Actuales	Esperados	Actuales	Esperados
Enero	1260	1350	50 400,00	54 000,00
Febrero	1540	1700	61 600,00	68 000,00
Marzo	1085	1150	43 400,00	46 000,00
Abril	1950	2100	78 000,00	84 000,00
Mayo	1000	1050	40 000,00	42 000,00
Junio	1100	1170	44 000,00	46 800,00
Julio	1800	2000	72 000,00	80 000,00
Agosto	1200	1300	48 000,00	52 000,00
Setiembre	850	900	34 000,00	36 000,00

Octubre	850	900	34 000,00	36 000,00
Noviembre	900	970	36 000,00	38 800,00
Diciembre	1100	1200	44 000,00	48 000,00
Total			585 000,00	631 600,00

12.3. Tecnológicos

Los recursos tecnológicos a emplearse en las estrategias planteadas comprenden a aquellos recursos con los cuales la empresa cuenta y otros que serán requeridos y fueron señalados en los recursos económicos.

Recurso	Unidad	Cantidad
Impresoras láser	Unidad	2
Computadora de escritorio	Unidad	2
Laptop	Unidad	2
Copiadora	Unidad	1
Acceso a internet	Mensual	36
Equipos móviles	Unidad	12

13. Esquematización de estrategias

Estrategias	Actividades	Personal involucrado	Recursos empleados	Cronograma																
				2019		2020		2021		2022		2023								
				I	II	I	II	I	II	I	II	I	II							
Implementar un sistema de pagos a través del sitio web de la empresa	Definición de las características de la pasarela de pago	Gerente general, administrador, jefe de ventas, jefe de marketing, asesor informático	Laptops y útiles de escritorio	X																
	Cotización empresas de desarrollo de sistemas web	Gerente general, administrador, asesor informático, profesional de desarrollo de sistemas web	Acceso a internet, computadora, equipos móviles	X																
	Contrato con el proveedor del servicio	Gerente general, administrador, profesional de desarrollo de sistemas web	Útiles de escritorio	X																
	Implementación del sistema de pagos	Profesional de desarrollo de sistemas web	Servicio de alojamiento web, acceso a internet, computadoras de escritorio.		X															
	Designación y capacitación del personal encargado de administrar el sitio web	Profesional de desarrollo de sistemas web, jefe de área de venta, counters.	Servicio de alojamiento web, acceso a internet, computadoras de escritorio, laptops		X	X														
Fortalecer el marketing web	Definición de la estrategia de marketing y	Jefe de área de marketing, asesor de marketing, gerente	Útiles de escritorio	X																

	los canales a emplearse	general, administrador, asesor informático.																	
	Contratación de los servicios.	Asesor informático administrador y jefe de marketing	Útiles de escritorio		X														
	Capacitación del personal encargado de realizar las publicaciones y administración de los servicios web	Asesor informático y jefe de marketing	Útiles de escritorio, servicio de internet, laptops, computadora de escritorio		X														
	Evaluación periódica de la cantidad de clientes captados bajo estas plataformas	Administrador, jefe de marketing y jefe de ventas	Servicio de internet, laptops, computadora de escritorio		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementación de nuevos paquetes turísticos	Reunión con los integrantes de la empresa a fin de determinar nuevos circuitos	Gerente general, administrador, jefe de ventas, jefe de marketing, guías oficiales de turismo.	Útiles de escritorio, computadora de escritorio	X		X		X		X		X		X		X			
	Visita a los nuevos destinos turísticos planteados	Jefe de ventas, guías oficiales de turismo.	Transporte, equipos móviles	X		X		X		X		X		X		X			
	Aplicación de encuestas a los clientes y personas que circulan alrededor de la empresa	Jefe de ventas, jefe de marketing	Útiles de escritorio, copiadora, computadora, laptop	X		X		X		X		X		X		X			
	Rediseño de los circuitos	Jefe de ventas,	Útiles de escritorio,	X		X		X		X		X		X		X			

	de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y a la visita realizada	administrador, guías oficiales de turismo.	computadora, laptop										
	Promoción anticipada de los nuevos circuitos a fin de analizar la demanda	Jefe de marketing, jefe de ventas.	Diseño publicitario, Impresión de publicidad	X		X		X		X		X	
	Establecimiento de la frecuencia del nuevo circuito en base a su demanda	Gerente general, administrador, jefe de ventas, guías oficiales de turismo.	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
Capacitación del personal externo	Planteamiento del cronograma de actividades	Administrador, gerente general.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X		X		X		X		X	
	Planteamiento de aspectos que requieren capacitación	Administrador, guías oficiales de turismo, capacitadores en marketing y ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X		X		X		X		X	
	Elaboración del material necesario	Capacitadores en marketing y ventas, guías oficiales de turismo.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X		X		X		X		X	
	Promoción de las actividades de capacitación en los centros de estudio superior	Administrador, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops, acceso a internet	X		X		X		X		X	

	Evaluación de postulantes a los servicios	Administrador	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
	Capacitación del personal elegido	Capacitadores en marketing y ventas, guías oficiales de turismo	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
	Contratación parcial del personal capacitado	Administrador	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
Implementar un recorrido gastronómico de la zona	Reunión con el equipo de la empresa	Gerente general, administrador, guía oficial de turismo, jefe de ventas, jefe de marketing.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X									
	Definición del nuevo servicio	Gerente general, administrador, jefe de marketing y jefe de ventas.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X									
	Evaluación de aquellos restaurantes que pueden brindar este servicio	Gerente general, administrador, y jefe de ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X									
	Reunión con el dueño o administración del restaurante	Gerente general, administrador y jefe de ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X								
	Aplicación de un estudio del mercado	Jefe de ventas, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X								
	Implementación del servicio	Gerente general, administrador, jefe de ventas, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops, acceso a internet		X								

			publicidad en revistas.															
Conformación de alianzas estratégicas	Reunión con el personal de la empresa a fin de determinar los posibles aliados estratégicos	Gerente general, administrador, jefe de ventas, guía oficial de turismo, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X											X			
	Definición de las condiciones de las alianzas estratégicas por sector	Gerente general, administrador, jefe de ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X											X			
	Reunión con los administradores o dueños de los negocios propuestos	Gerente general, administrador, jefe de ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X											X		
	Ejecutar las acciones coordinadas con los aliados estratégicos	Gerente general, administrador, jefe de ventas, guía oficial de turismo, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X											X		
Publicar artículos turísticos en internet y en otras revistas locales	Definición de los medios de publicación a emplearse	Gerente general, administrador, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X														
	Capacitación sobre redacción de artículos al personal del área de marketing	Jefe de marketing, trabajadores operadores de la empresa, asesor publicitario	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X	X													
	Elaboración de un cronograma de	Gerente general, administrador, jefe de	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X													

	publicaciones con las temáticas respectivas	marketing																	
	Desarrollo y publicación de los artículos establecidos	Jefe de marketing	Diseño publicitario, impresión de publicidad, publicidad en revistas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Realizar compañías y slogans relacionados a la importancia de un servicio formal	Reunión con los organismos públicos de fiscalización	Gerente general, administrador, personal de capacitación, jefe de marketing, jefe de ventas	Útiles de escritorio, laptops	X															
	Capacitación del personal de la empresa para no incurrir en actos informales	Personal de capacitación, trabajadores operadores de la empresa, administrador	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X		X		X		X		X		X		X			
	Ejecución de las actividades programadas por los organismos de fiscalización	Personal de capacitación externo, trabajadores operadores de la empresa	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fiscalización por parte de la empresa e informe a los organismos de fiscalización correspondientes	Administrador, trabajadores operadores de la empresa.	Equipos móviles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitar de manera constante al	Elaboración de un cronograma de capacitación	Gerente general, administrador	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X															

personal de la empresa	Capacitación al personal que labora en la empresa	Trabajadores operadores de la empresa	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
	Monitoreo de actividades a fin de identificar aquellas que son innecesarias y que pueden ser optimizadas	Gerente general, administrador, jefe de ventas.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X		X		X		X		X	
	Evaluación del desempeño del personal	Gerente general, administrador, operadores de la empresa	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X		X		X		X		X
Establecer políticas y términos en el contrato de servicio	Reunión con los trabajadores de la empresa para diseñar las políticas	Gerente general, administrador, jefe de ventas.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X									
	Formulación de políticas	Jefe de ventas, administrador.	Útiles de escritorio, computadora, laptops	X									
	Implementación y evaluación de políticas implementadas	Gerente general, administrador, jefe de ventas	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X								
	Retroalimentación	Gerente general, todo el miembro del área de ventas, administrador, jefe de marketing	Útiles de escritorio, computadora, laptops		X	X							



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LAS MYPES
DEL SECTOR SERVICIOS, RUBRO ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE
VIAJES DEL DISTRITO DE HUARAZ.**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las micro y pequeñas empresas para desarrollar el trabajo de investigación titulado: **Gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018**, para obtener el título de licenciada en administración.

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

Instrucciones: indique con una (X) si está totalmente en desacuerdo (1) o está totalmente de acuerdo (3), en la siguiente escala:

1. Nunca	2. A veces	3. Siempre
----------	------------	------------

I. GENERALIDADES

1.1. Referente a los representantes de las micro y pequeñas empresas.

1. Edad a) 18-30 años b) 31-50 años c) 51 a más años	2. Género a) Masculino b) Femenino	3. Grado de instrucción a) Sin instrucción b) Primaria c) Secundaria d) Superior	de no
--	---	---	--

		universitario e) Superior universitario
4. Cargo que desempeña. a) Dueño b) Administrador	5. Tiempo que desempeña en el cargo a) 1-3 años b) 4-6 años c) 7 a más años	

1.2. Referente a las características de las micro y pequeñas empresas.

6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro a) 1-2 años b) 3-4 años c) 5-6 años d) 7 años a más	7. Número de trabajadores que cuenta la empresa a) 1-5 trabajadores b) 6-10 trabajadores c) 11 a más trabajadores
8. Objetivo de creación de la empresa a) Generar ganancia b) Subsistencia	9. Niveles de ventas mensuales promedio a) 0 a 51,875 soles b) +51,875 a 587,917 soles c) +587,917 soles a más
10. Tipo de constitución de la empresa a) Persona natural b) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) c) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) d) Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.) e) Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) f) Otros	

II. Referente a la variable gestión de calidad.

2.1. Gestión de calidad.

Ítems		Puntuación		
		- 1	2	+ 3
11	Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.			
12	La empresa identifica y analiza el problema a solucionar.			
13	La empresa define objetivos concretas, claros y concisos con el fin de lograr una gestión de calidad.			
14	Define los procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos.			

15	La empresa establece la secuencia de actividades que conduce a la mejora de los procesos.			
16	Ejecuta cada una de las actividades planificadas a fin de lograr la mejora continua.			
17	Los empleados reciben capacitación necesaria, a fin de que desarrollen eficientemente las actividades planeadas.			
18	Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas por el personal.			
19	La empresa verifica en qué medida se cumplieron las actividades planificadas.			
20	Comprueba el cumplimiento de los objetivos planteados.			
21	La empresa realiza correcciones de las actividades y procedimientos oportunamente.			
22	De obtener resultados positivos, tiende a documentar los procedimientos.			
23	De obtener resultados negativos, tiende a desarrollar un nuevo plan.			

2.2. Referente a la herramienta administrativa: Planeamiento estratégico.

Ítems		Puntuación		
		- 1	2	+ 3
24	La empresa cuenta con plan estratégico actualizado.			
25	El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa.			
26	La empresa establece y comunica la visión empresarial.			
27	La empresa establece y comunica la misión empresarial.			
28	La empresa realiza auditoria externa de las amenazas y oportunidades.			
29	La empresa realiza auditoria interna de las fortalezas y debilidades.			

30	Establece los objetivos realistas, concisos y claros a largo plazo.			
31	La empresa genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas.			
32	Establece la estrategia más adecuada, que conlleve al logro del objetivo.			
33	La empresa implanta y comunica metas, que permitan monitorear el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo.			
34	Establece políticas empresariales, que dirijan al logro del objetivo.			
35	Realiza la asignación de recursos físicos, financieros, tecnológicos, y humanos adecuadamente.			
36	Revisa los cambios ocurridos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de ver qué tan eficaces han sido las estrategias de la empresa.			
37	Mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.			
38	Toma acciones correctivas, realizando los cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro.			

Anexo N° 3: Directorio.

Ítem	Razón social de agencias de viajes	Ruc	Ubicación
1	Kaori Adventures E.I.R.L.	20407866356	Fiscal: Ca. Villasol Mz. I Lt. 7 Jr. San Martín N° 663 zona comercial.
2	Active Perú Travel E.I.R.L.	20533946985	Av. Agustín Gamarra 695 (frente del ex hotel santa victoria)
3	Esperanza Travel E.I.R.L.	20530966381	Jr. San Martín N° 662
4	Agencia de viajes y turismo Pablo tours E.I.R.L.	20115593791	Av. Luzuriaga 501
5	Agencia de viajes y turismo Huascarán E.I.R.L.	20530657915	Jr. Pedro Campos 711 (frente campo deportivo sport Soledad)
6	Inkandina Travel E.I.R.L.	20571240247	Jr. José de Sucre N° 765
7	Andes Camping Expeditions E.I.R.L.	20571162858	Pq. Ginebra N° S/n Cent. Cívico
8	Operadores De Turismo Chavín Tours S.A.C.	20545281831	Jr. José de la Mar N° 590
9	Sechin Tours E.I.R.L	20320116598	Jr. Julián de Morales N° 602
10	Adriano Santillán Elda Rebeca Turismo Encantos del Perú	10801376555	Av. Luzuriaga 571
11	Andes Hard Expeditions & Travel Agency S.R.L.	20533824791	Av. Luzuriaga N° 557
12	Asociación de Intereses Turísticos AGMP	20226142747	Parque Ginebra S/N (casa de guías)

13	Jamanca Tours E.I.R.L.	20530574629	Jr. Pedro Cochachin N° 570 barrio Pedregal Alto
14	Castillo Espinoza Jhon Che Milton Treking Tours Perú	10316721350	Av. Luzuriaga N° 619 - 2do piso of.204
15	Agencia de viajes y transportes turístico Mirador Tours E.I.R.L.	20533645781	Av. Luzuriaga N° 527
16	Andean Summit Multiservicios S.R.L.	20571245982	Pj. Wuamashraju N° 692 (costado de la Casa de Guías)
17	Agencia de viajes y turismo Golden Expeditions EIRL	20531002360	Jr. José de Sucre N° 723
18	Siula Corporation E.I.R.L.	20571186366	Jr. San Martin 629 (parque turístico de Huaraz)
19	Empresa Perú Tour E.I.R.L.	20600341058	Jr. San Martin N° 625
20	Grand Cesar's Tours S.R.L.	20601786100	Jr. San Martin 625
21	Empresa de transporte turístico Mony Tours E.I.R.L.	20449253621	Jr. San Martin N° 643
22	Andean Kingdom Adventures E.I.R.L.	20533843078	Pq. Ginebra N°118
23	Galaxia Expeditions Perú E.I.R.L.	20533994955	Mz. única S/N (costado del parque del Periodista)
24	Andean Sky E.I.R.L.	20531052031	Jr. Simón Bolívar 765
25	K2 Perú Adventures E.I.R.L.	20571124760	Av. Mariscal Toribio Luzuriaga 468

26	Lalo Travel Servicios Turísticos E.I.R.L.	20531046812	Jr. San Martín N° 681 zona comercial.
27	Emp. de Transportes Turísticos Romero SRL	20530611257	Jr. San Martín N° 663
28	Wiracocha Perú Travel & Expeditions S.R.L.	20602490271	Jr. Amadeo Figueroa N° 943 Bar. Soledad
29	Corporación Monttrek E.I.R.L.	20407831056	Av. Luzuriaga N° 646
30	Mont Blanc Perú E.I.R.L.	20602898092	Av. Luzuriaga N° 655
31	Quechua E.I.R.L.	20530989241	Av. Luzuriaga N° 557
32	Quechuandes Travel & Adventure Agency E.I.R.L.	20542096811	Jr. Hortensio Santa Gadea N° 995 Bar. Soledad Alta
33	Empresa de transporte turístico Atusparia E.I.R.L.	20602517251	Av. Luzuriaga N° 651
34	J.M. Expeditions E.I.R.L.	20449386770	Jr. José de San Martín N° 613
35	ALPA-K Travel E.I.R.L.	20533626484	Parque Ginebra S/N
36	Quito Paucar Orlando Oscar Eco Ice Perú	10436471632	Jr. Amadeo Figueroa N° 1185
37	Rosario De La Cruz Isau Leonardo Akilpo Trek	10431811915	Parque Ginebra S/N
38	Empresa de servicios turísticos Lucho Tours S.A.C.	20530547656	Jr. San Martín N° 663
39	Climber Land E.I.R.L.	20533635394	Pq. Ginebra N°. 30 A

Fuente: SUNAT

Anexo N° 4: Alfa de Cronbach

Escala: Plan

- Resumen del procesamiento de los casos: según encuesta piloto

	N	%
Válidos	5	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	5	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	38

- Resumen del procesamiento de los casos: según encuesta total

	N	%
Válidos	39	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	39	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	38

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
1. Edad	1,79	,469	39
2. Género	1,38	,493	39
3. Grado de instrucción.	4,31	,569	39
4. Cargo que desempeña.	1,64	,486	39
5. Tiempo que desempeña en el cargo.	2,26	,850	39
6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro.	3,54	,682	39
7. Número de trabajadores que cuenta la empresa.	1,23	,536	39
8. Objetivo de creación de la empresa.	1,10	,307	39
9. Niveles de ventas mensuales promedio.	1,08	,270	39
10. Tipo de constitución de la empresa.	2,38	1,138	39
11. ¿Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa?	2,74	,442	39
12. La empresa identifica y analiza el problema a solucionar.	2,21	,732	39
13. La empresa define objetivos concretas, claros y concisos con el fin de lograr una gestión de calidad.	2,54	,555	39
14. Define los procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos.	2,18	,683	39
15. La empresa establece la secuencia de actividades que conduce a la mejora de los procesos.	2,59	,498	39
16. Ejecuta cada una de las actividades planificadas a fin de lograr la mejora continua.	2,33	,530	39
17. Los empleados reciben capacitación necesaria, a fin de que desarrollen eficientemente las actividades planeadas.	2,26	,498	39
18. Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas por el personal.	2,13	,732	39

19. La empresa verifica en qué medida se cumplieron las actividades planificadas.	2,21	,656	39
20. Comprueba el cumplimiento de los objetivos planteados.	2,18	,683	39
21. La empresa realiza correcciones de las actividades y procedimientos oportunamente.	2,46	,505	39
22. De obtener resultados positivos, tiende a documentar los procedimientos.	1,62	,747	39
23. De obtener resultados negativos, tiende a desarrollar un nuevo plan.	2,41	,549	39
24. La empresa cuenta con plan estratégico actualizado.	2,13	1,005	39
25. El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa.	2,13	1,005	39
26. La empresa establece y comunica la visión empresarial.	2,23	,842	39
27. La empresa establece y comunica la misión empresarial.	2,36	,707	39
28. La empresa realiza auditoria externa de las amenazas y oportunidades.	1,51	,644	39
29. La empresa realiza auditoria interna de las fortalezas y debilidades.	2,26	,549	39
30. Establece los objetivos realistas, concisos y claros a largo plazo.	2,51	,556	39
31. La empresa genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas.	2,49	,556	39
32. Establece la estrategia más adecuada, que conlleve al logro del objetivo.	2,26	,442	39
33. La empresa implanta y comunica metas, que permitan monitorear el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo	2,10	,788	39
34. Establece políticas empresariales, que dirijan al logro del objetivo.	2,05	,724	39

35. Realiza la asignación de recursos físicos, financieros, tecnológicos, y humanos adecuadamente.	2,28	,560	39
36. Revisa los cambios ocurridos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de ver qué tan eficaces han sido las estrategias de la empresa	1,95	,320	39
37. Mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.	2,26	,637	39
38. Toma acciones correctivas, realizando los cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro.	2,44	,502	39

Estadísticos total-elementos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Edad	81,72	127,839	,153	,903
2. Género	82,13	127,009	,218	,902
3. Grado de instrucción.	79,21	124,167	,409	,900
4. Cargo que desempeña.	81,87	129,957	-,047	,905
5. Tiempo que desempeña en el cargo.	81,26	122,985	,317	,902
6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro.	79,97	124,868	,285	,902
7. Número de trabajadores que cuenta la empresa.	82,28	126,892	,207	,902
8. Objetivo de creación de la empresa.	82,41	130,248	-,095	,904
9. Niveles de ventas mensuales promedio.	82,44	128,042	,256	,902

10. Tipo de constitución de la empresa.	81,13	129,483	-,043	,913
11. ¿Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa?	80,77	125,814	,370	,901
12. La empresa identifica y analiza el problema a solucionar.	81,31	120,955	,508	,898
13. La empresa define objetivos concretas, claros y concisos con el fin de lograr una gestión de calidad.	80,97	125,815	,286	,901
14. Define los procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos.	81,33	120,491	,581	,897
15. La empresa establece la secuencia de actividades que conduce a la mejora de los procesos.	80,92	123,704	,516	,899
16. Ejecuta cada una de las actividades planificadas a fin de lograr la mejora continua.	81,18	123,414	,508	,899
17. Los empleados reciben capacitación necesaria, a fin de que desarrollen eficientemente las actividades planeadas.	81,26	125,933	,313	,901
18. Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas por el personal.	81,38	119,874	,578	,897
19. La empresa verifica en qué medida se cumplieron las actividades planificadas.	81,31	121,324	,548	,898

20. Comprueba el cumplimiento de los objetivos planteados.	81,33	119,965	,618	,897
21. La empresa realiza correcciones de las actividades y procedimientos oportunamente.	81,05	123,734	,506	,899
22. De obtener resultados positivos, tiende a documentar los procedimientos.	81,90	120,516	,524	,898
23. De obtener resultados negativos, tiende a desarrollar un nuevo plan.	81,10	123,937	,445	,900
24. La empresa cuenta con plan estratégico actualizado.	81,38	113,874	,690	,895
25. El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa.	81,38	113,874	,690	,895
26. La empresa establece y comunica la visión empresarial.	81,28	115,892	,722	,894
27. La empresa establece y comunica la misión empresarial.	81,15	120,186	,580	,897
28. La empresa realiza auditoria externa de las amenazas y oportunidades.	82,00	120,211	,641	,897
29. La empresa realiza auditoria interna de las fortalezas y debilidades.	81,26	125,248	,336	,901
30. Establece los objetivos realistas, concisos y claros a largo plazo.	81,00	125,947	,274	,902

31. La empresa genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas.	81,03	124,236	,414	,900
32. Establece la estrategia más adecuada, que conlleve al logro del objetivo.	81,26	124,090	,547	,899
33. La empresa implanta y comunica metas, que permitan monitorear el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo	81,41	118,669	,605	,897
34. Establece políticas empresariales, que dirijan al logro del objetivo.	81,46	119,729	,595	,897
35. Realiza la asignación de recursos físicos, financieros, tecnológicos, y humanos adecuadamente.	81,23	124,972	,351	,901
36. Revisa los cambios ocurridos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de ver qué tan eficaces han sido las estrategias de la empresa	81,56	125,358	,588	,899
37. Mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.	81,26	118,880	,748	,895
38. Toma acciones correctivas, realizando los cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro.	81,08	126,020	,302	,901

Anexo N° 5: Figuras.

1. Respecto a las características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

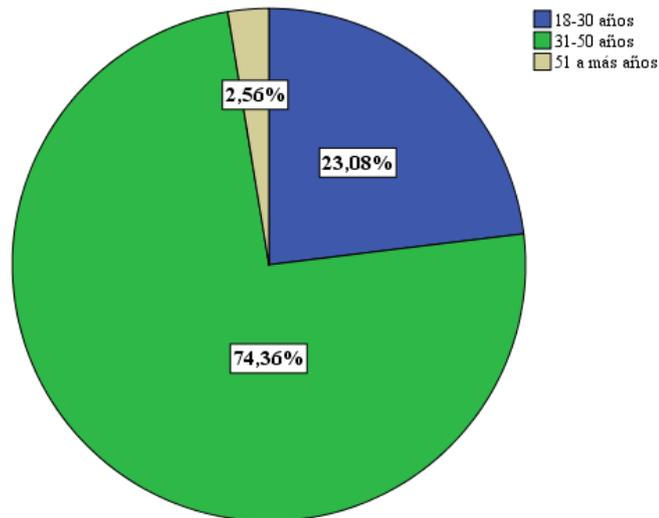


Figura 1: Edad

Fuente: Tabla 1

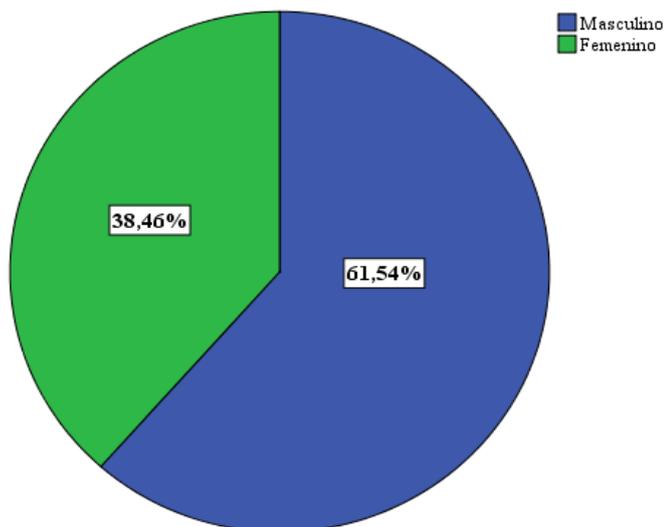


Figura 2: Género

Fuente: Tabla 1

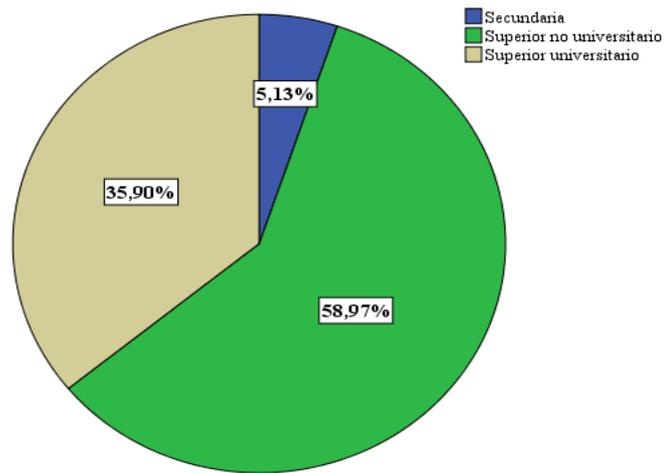


Figura 3: Grado de instrucción.

Fuente: Tabla 1

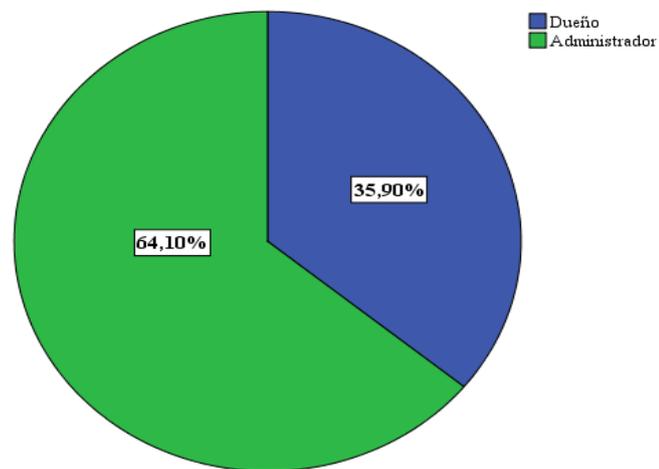


Figura 4: Cargo que desempeña.

Fuente: Tabla 1

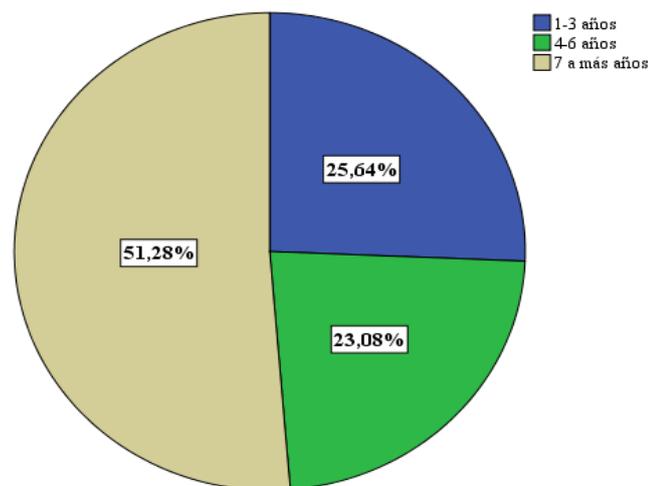


Figura 5: Tiempo que desempeña en el cargo.

Fuente: Tabla 1

2. Respecto a las características de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

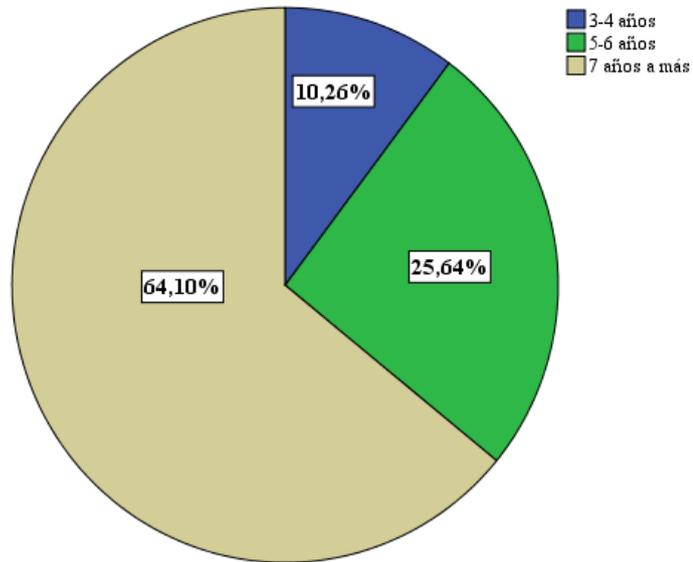


Figura 6: Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro.

Fuente: Tabla 2

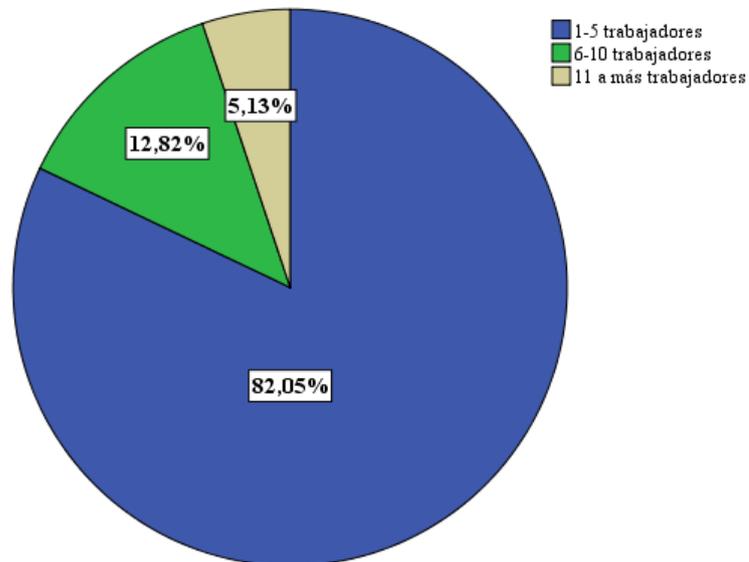


Figura 7: Número de trabajadores que cuenta la empresa.

Fuente: Tabla 2

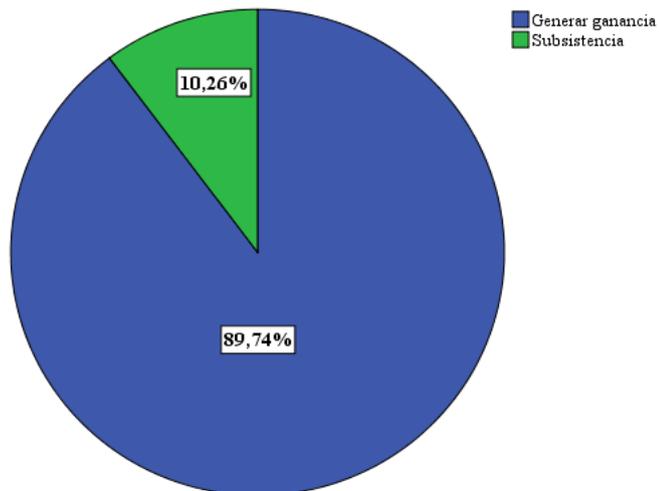


Figura 8: Objetivo de creación de la empresa.

Fuente: Tabla 2

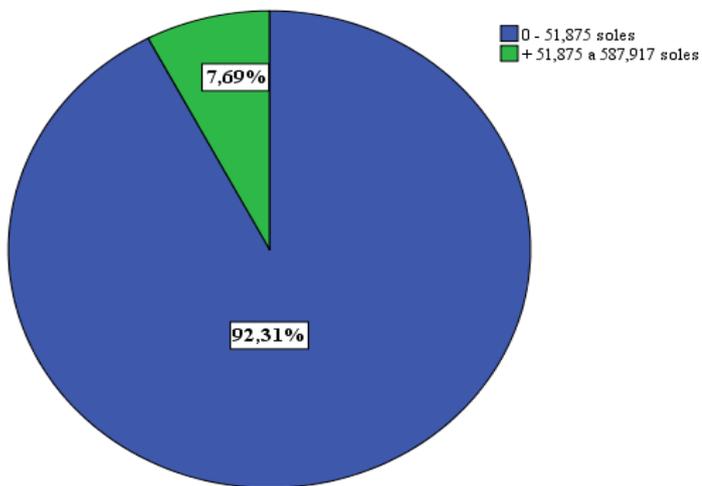


Figura 9: Niveles de ventas mensuales promedio.

Fuente: Tabla 2

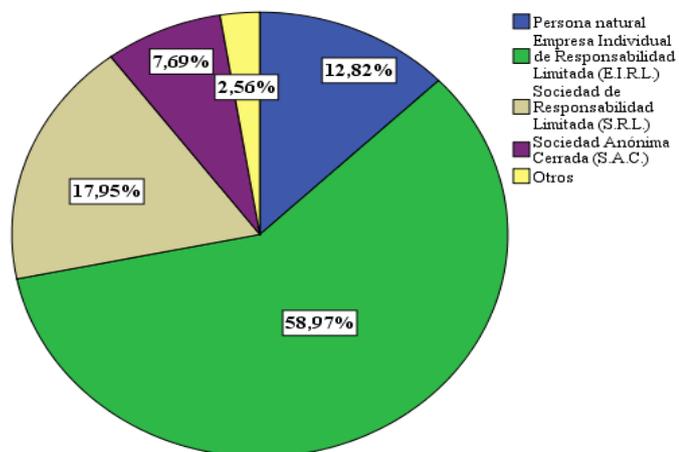


Figura 10: Tipo de constitución de la empresa.

Fuente: Tabla 2

3. Respecto a las características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

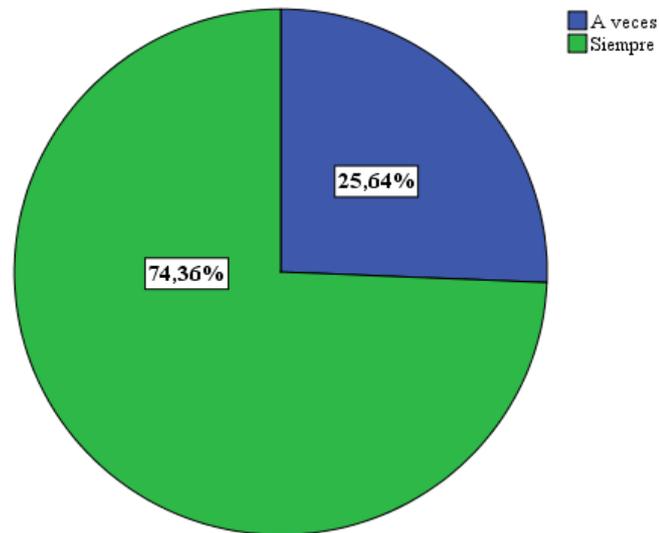


Figura 11: Considera que la gestión de la calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.

Fuente: Tabla 3

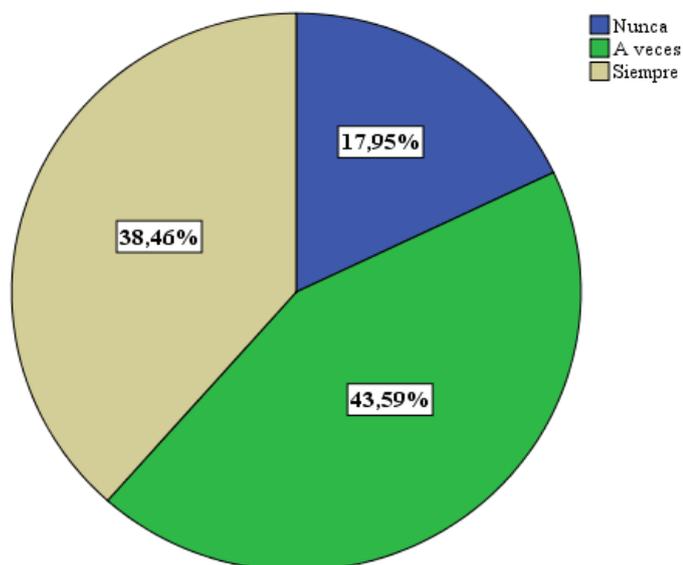


Figura 12: Identifica y analiza el problema.

Fuente: Tabla 3

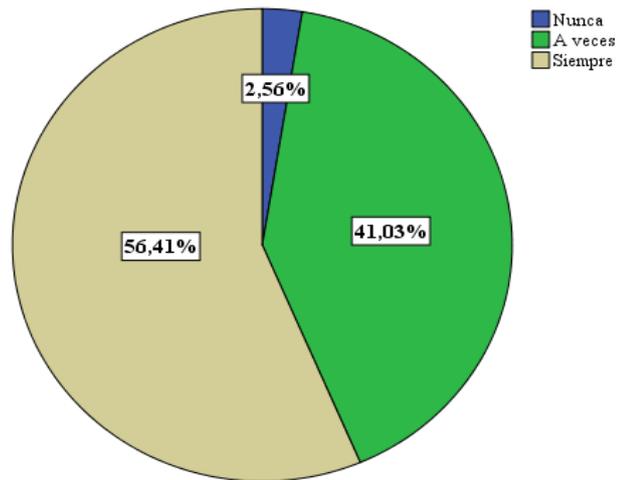


Figura 13: La empresa define objetivos.

Fuente: Tabla 3

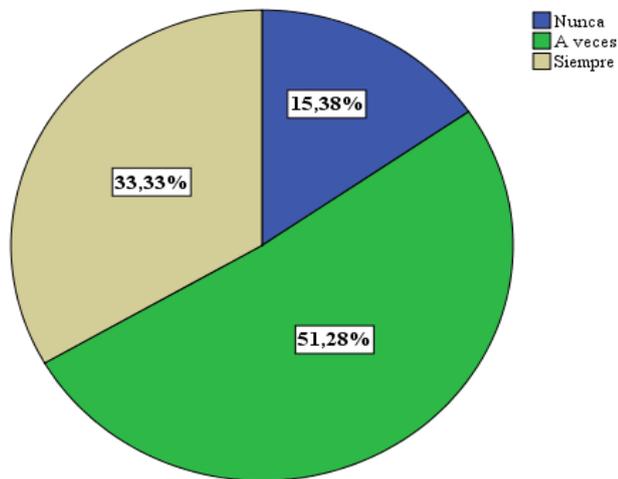


Figura 14: Define los procedimientos.

Fuente: Tabla 3

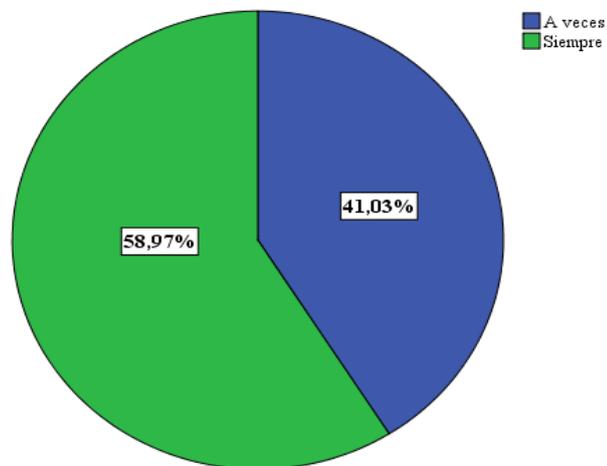


Figura 15: La empresa establece la secuencia de actividades.

Fuente: Tabla 3

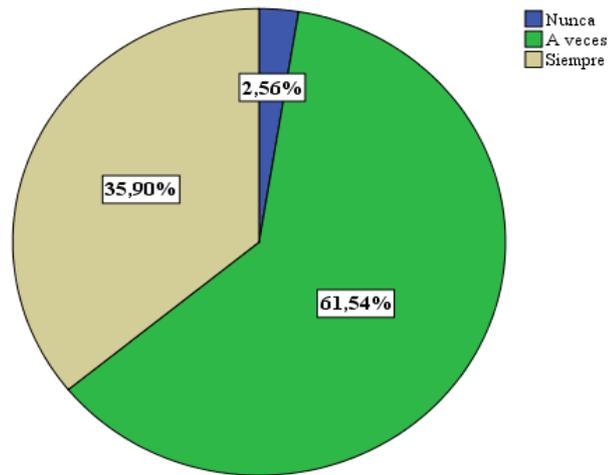


Figura 16: Ejecuta cada una de las actividades planificadas.

Fuente: Tabla 3

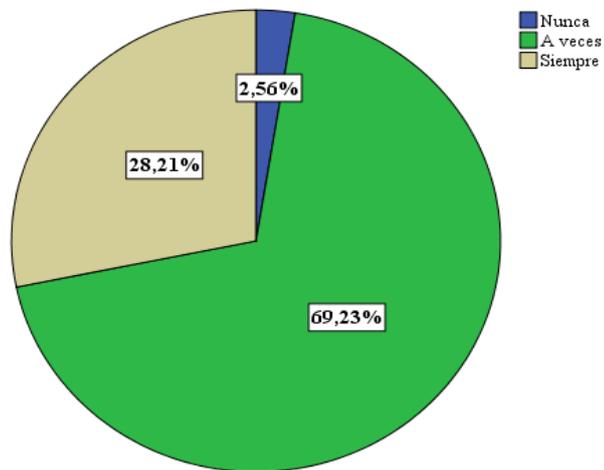


Figura 17: Los empleados reciben capacitación.

Fuente: Tabla 3

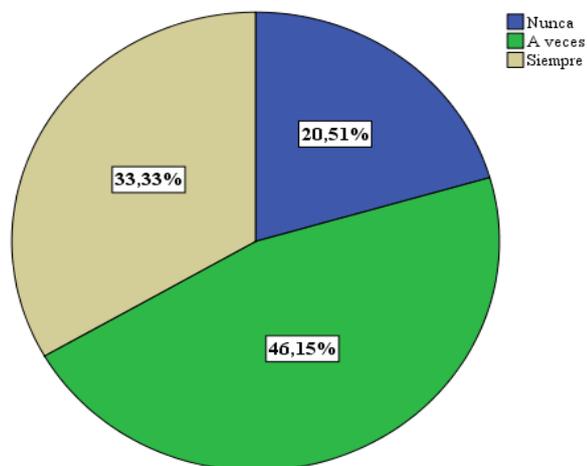


Figura 18: Supervisa y evalúa las actividades ejecutadas.

Fuente: Tabla 3

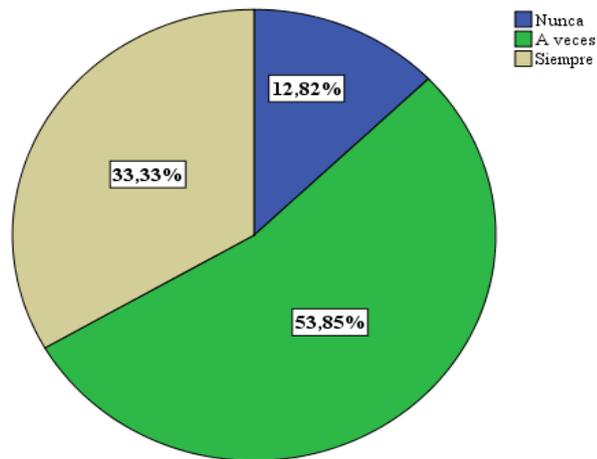


Figura 19: Verifica el cumplimiento de las actividades.

Fuente: Tabla 3

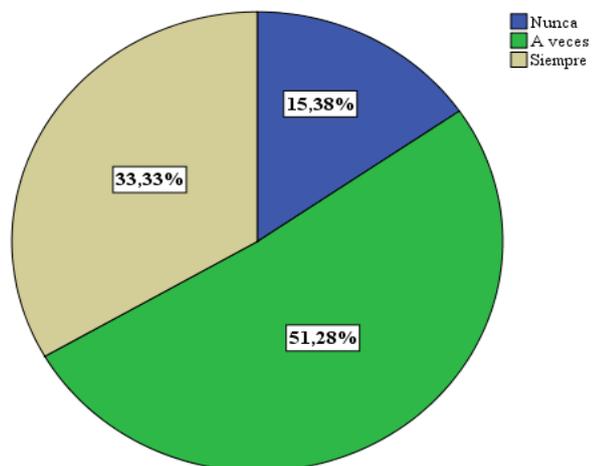


Figura 20: Comprueba el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Tabla 3

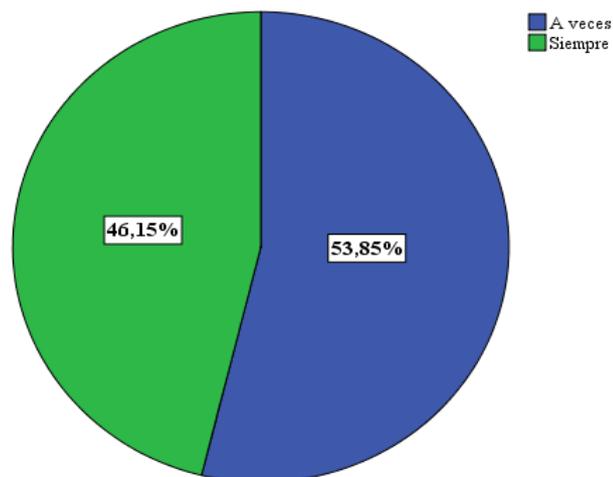


Figura 21: Realiza correcciones de las actividades y procedimientos.

Fuente: Tabla 3

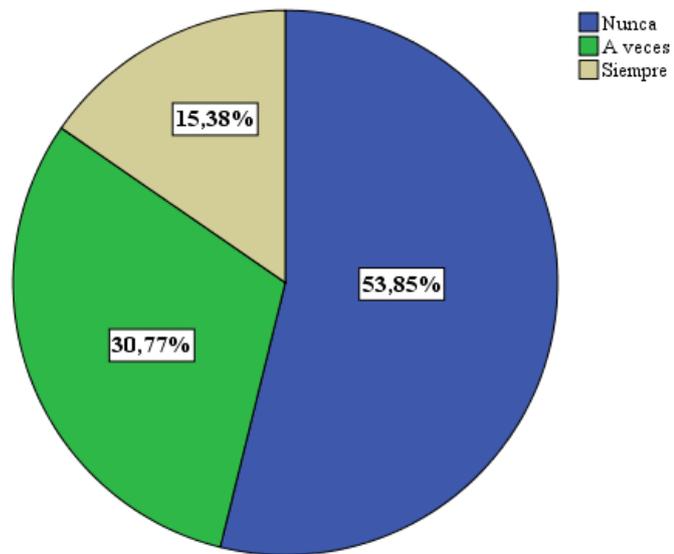


Figura 22: Tiende a documentar los procedimientos.

Fuente: Tabla 3

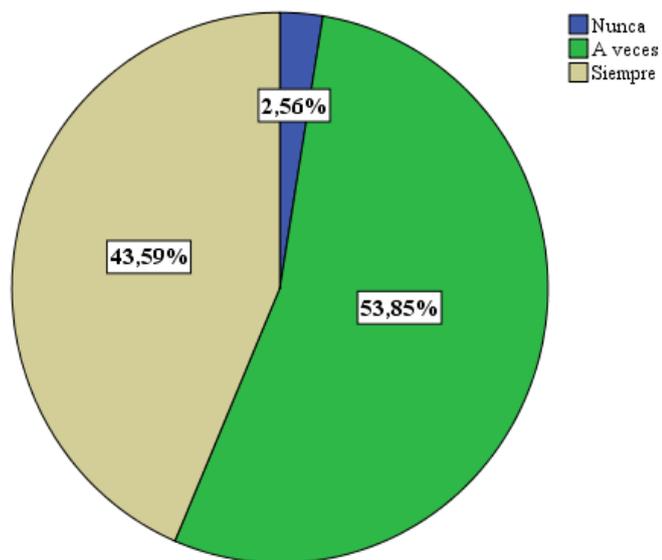


Figura 23: Tiende a desarrollar un nuevo plan.

Fuente: Tabla 3

4. Respecto a las características del planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2018.

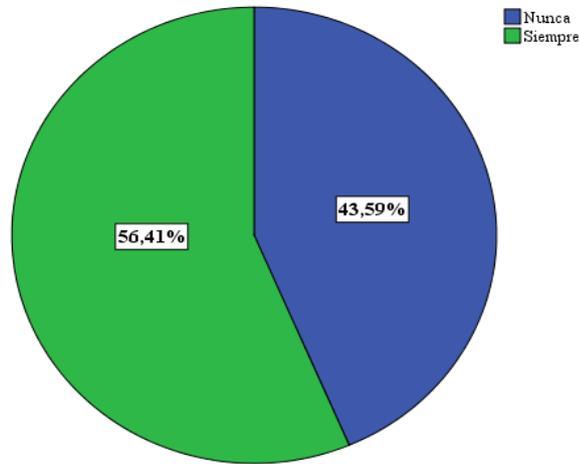


Figura 24: La empresa cuenta con plan estratégico.

Fuente: Tabla 4

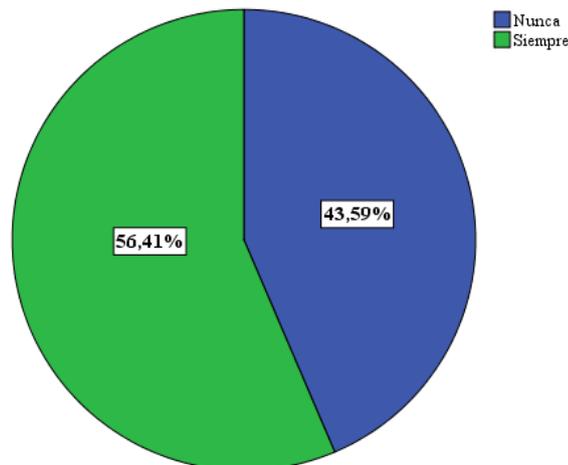


Figura 25: El plan estratégico utiliza para descubrir lo mejor de la empresa.

Fuente: Tabla 4

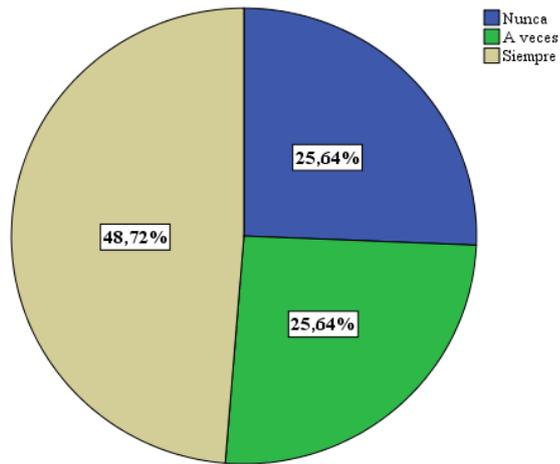


Figura 26: La empresa establece la visión.

Fuente: Tabla 4

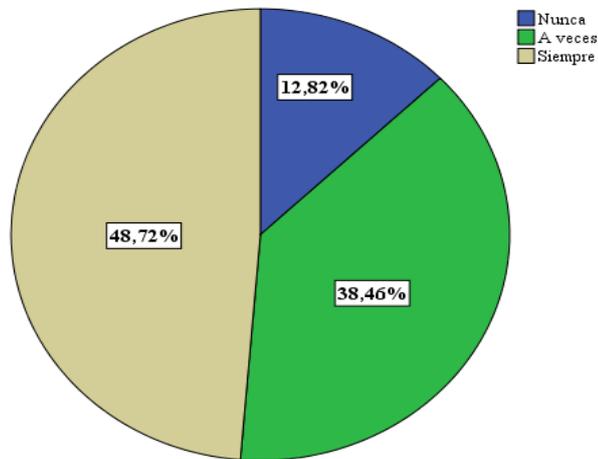


Figura 27: La empresa establece la misión.

Fuente: Tabla 4

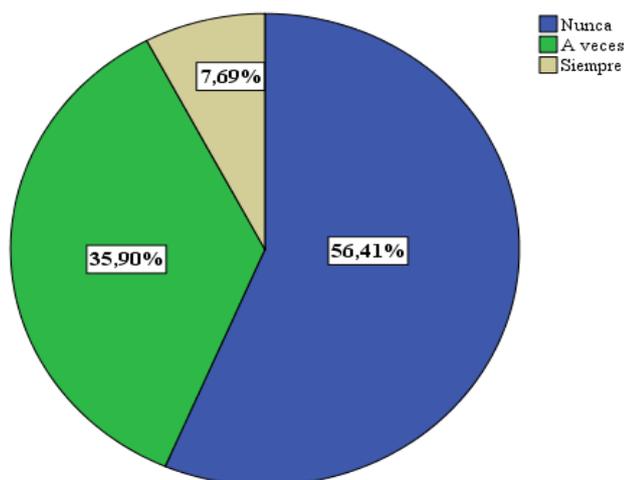


Figura 28: La empresa realiza auditoría externa.

Fuente: Tabla 4

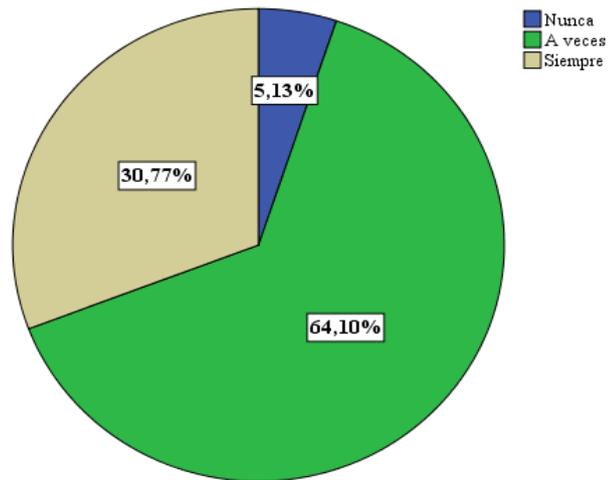


Figura 29: La empresa realiza auditoría interna.

Fuente: Tabla 4

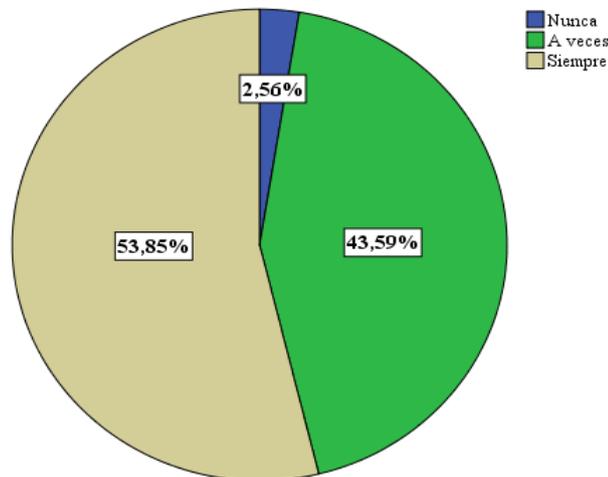


Figura 30: Establece los objetivos.

Fuente: Tabla 4

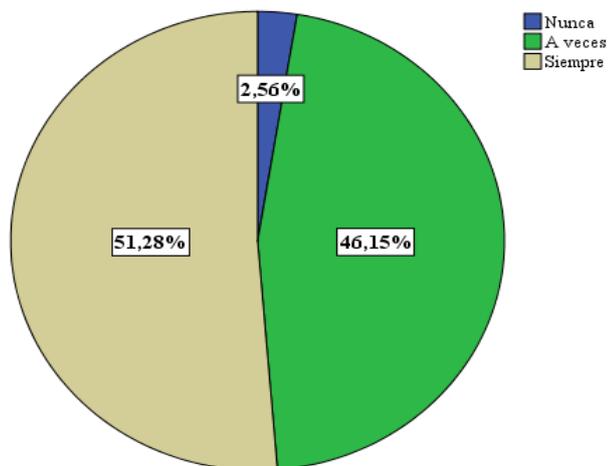


Figura 31: Genera, evalúa y selecciona estrategias más adecuadas.

Fuente: Tabla 4

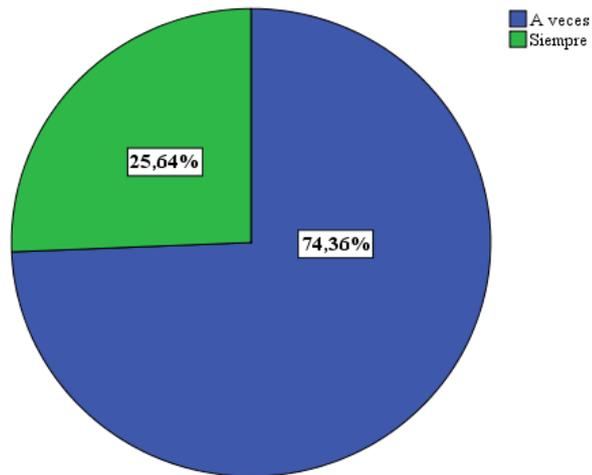


Figura 32: Establece la estrategia más adecuada.

Fuente: Tabla 4

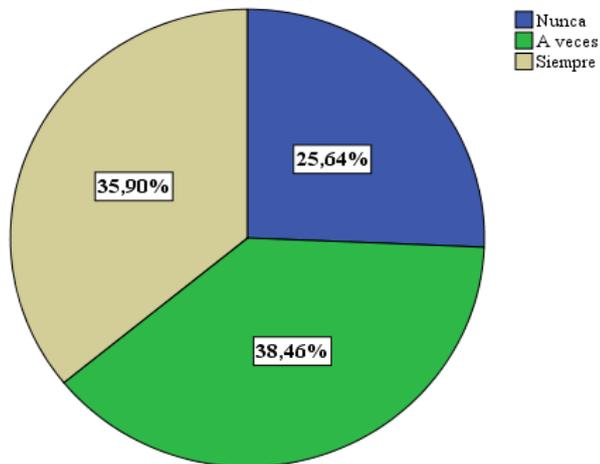


Figura 33: La empresa implanta metas.

Fuente: Tabla 4

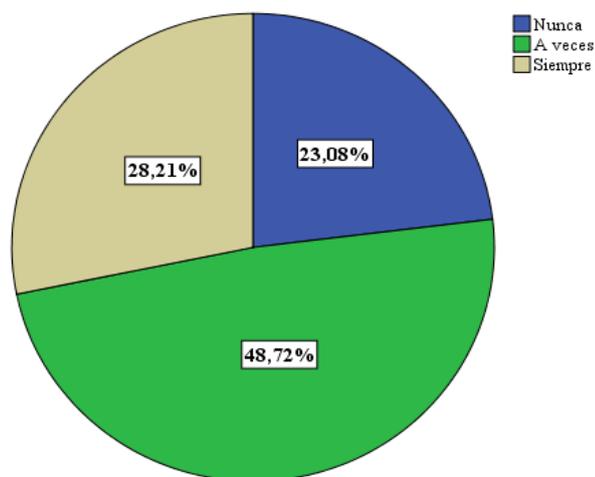


Figura 34: Establece políticas empresariales.

Fuente: Tabla 4

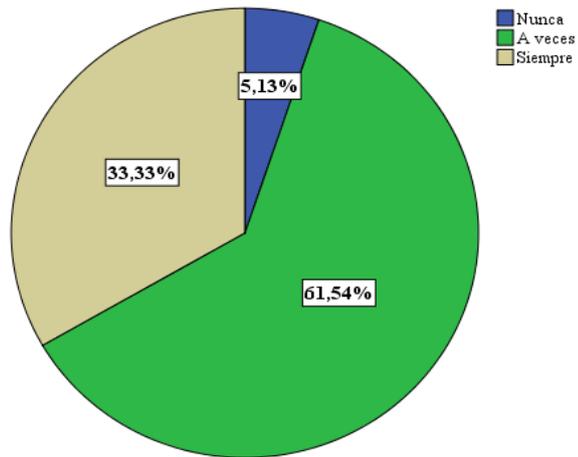


Figura 35: Realiza la asignación de recursos adecuadamente.

Fuente: Tabla 4

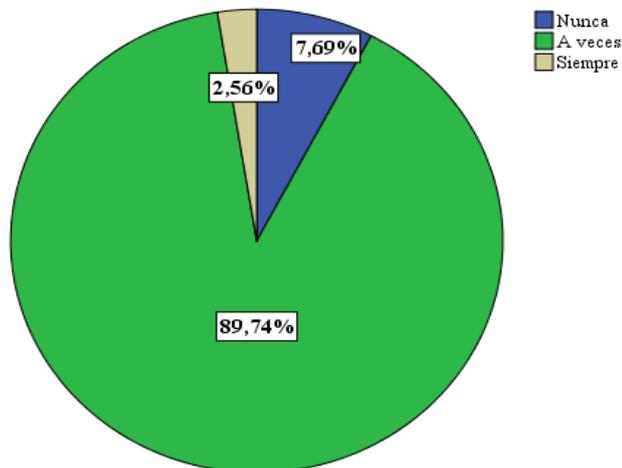


Figura 36: Revisa los cambios ocurridos en la FODA.

Fuente: Tabla 4

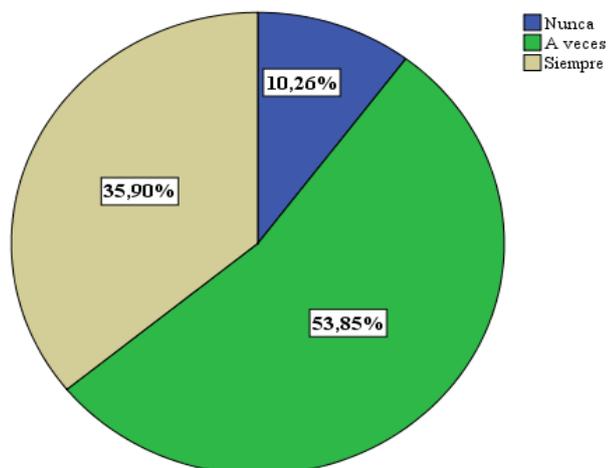


Figura 37: Mide el rendimiento de la empresa.

Fuente: Tabla 4

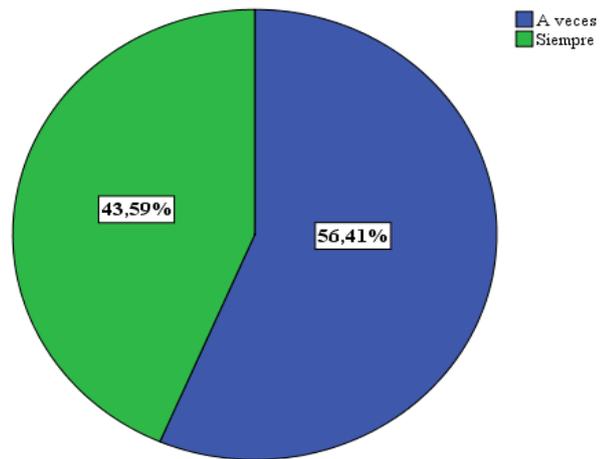


Figura 38: Toma acciones correctivas.

Fuente: Tabla 4