

## Modelo de Direccionamiento Estratégico para mejorar la Competitividad de las Agencias de Viajes del Sector Turismo en la Ciudad de Trujillo 2013 – 2018

### Strategic Management Model to Improve the Competitiveness of Travel Agencies from the Tourism Sector in the City of Trujillo 2013-2018

Karin Juliana González Vásquez<sup>1</sup>

#### RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar si la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico impacta en la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, fundamentada en la aplicación de las herramientas de la administración estratégica que concluyan en un documento de gestión preparado en forma objetiva e independiente que sirva de hoja de ruta para mantener y mejorar sus ventajas competitivas, innovar con incremento del valor agregado y que permitan contar con una guía metodológica estructurada para identificar las variables de relevancia en la determinación de los objetivos de corto y largo plazo, identificados según las estrategias definidas y alineadas a la visión y misión del sector. Se utilizaron los métodos analítico – sintético y deductivo-inductivo, así como la aplicación de un modelo secuencial del proceso estratégico. Este modelo de direccionamiento estratégico propuesto es una secuencia de actividades que desarrolla el ente de estudio para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectar el futuro. Además, se utilizó como insumos los análisis de las variables externas y variables internas, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que serán los medios que encaminarán a las agencias de viajes de Trujillo en la dirección adecuada hacia el logro de su mejora competitiva.

**Palabras Clave:** Direccionamiento estratégico, Competitividad, Agencias de viaje, Sector turismo, Modelo de dirección.

#### ABSTRACT

This research aimed to determine whether the implementation of a strategic management model impacts the competitiveness of travel agencies of tourism in the city of Trujillo, based on the application of strategic management tools concluding with a management document prepared objectively and independently to work as a roadmap to maintain and improve competitive advantages, innovate with increased added-value and enable a methodological guide structured to identify variables relevant to determining short and long term objectives, identified according to the strategies defined and aligned to the vision and mission of the sector. Analytic-synthetic and deductive-inductive methods were used, as well as the implementation of a sequential model of the strategic process. This proposed strategic direction model is a sequence of activities that the body of the study develops to achieve a vision which helps to project the future. In addition, Analysis of external and internal variables was used in order to formulate desired strategies to put travel agencies in Trujillo in the right direction towards achieving their competitive improvement.

**Key words:** Strategic management, Competitiveness, Travel agencies, Tourism sector, Management model.

## I. INTRODUCCIÓN.

En los últimos diez años la sociedad peruana ha experimentado importantes cambios económicos y sociales, que han reconfigurado no sólo su estructura económica y su base social, sino que ha modificado las formas de hacer negocios; se han producido cambios tecnológicos; se han automatizado y digitalizado procesos (especialmente en las empresas más grandes); se han incorporado tecnologías de información y comunicaciones en las diferentes etapas del proceso productivo; la productividad del trabajo se ha incrementado; las formas y los canales de comercialización también han cambiado; lo cual también ha propiciado modificaciones en los hábitos y en la frecuencia de consumo; se ha registrado una mayor apertura de la economía nacional en un entorno internacional cada vez más cambiante, complejo, impredecible y globalizado [5].

El turismo conforma en la actualidad una de las más importantes y complejas formas de comportamiento de nuestro tiempo. Sus implicaciones abarcan cualquier aspecto, lo social, lo económico, lo ambiental, lo político, lo cultural, etc. El turismo se convierte en muchas ocasiones en motivo de ahorro durante un año, y en disfrute de su recuerdo una vez concluido. Además, tiene un gran efecto de arrastre de otras actividades y constituye un elemento importante en las políticas de ordenación del territorio [1].

Entre el 2003 y el 2013, la economía nacional registró un crecimiento acumulado de 85,3%, nivel equivalente a una tasa de crecimiento anual de 5,8%. El sector turismo (interno y receptivo) contribuye con el 6% o 7% del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú. Esto básicamente porque el Perú atraviesa un buen momento como destino turístico y es una actividad importante para el desarrollo del país. Este sector es prioritario para el crecimiento económico, para la creación de empleo, la lucha contra la extrema pobreza y especialmente para la inclusión social. Trujillo cuenta con importantes recursos turísticos vinculados a las bondades de su territorio y valores del paisaje, así como a su valioso patrimonio arqueológico, monumental y cultural de primer orden: Chan Chan, las Huacas del Sol y de La Luna; su Centro Histórico; el Balneario de Huanchaco y sus Caballitos de Totorá; el Proyecto Chavimochic, con sus obras de ingeniería hidráulica y sus desarrollos agroindustriales; Moche y su gastronomía y un calendario de eventos y actividades culturales nacionales e internacionales como el Concurso de Marinera, el Festival de la Primavera, el Concurso de Canto Lírico, el Festival de Ballet, el Encuentro de Teatro, concurso de Caballos de Paso, presentaciones de la Orquesta Sinfónica, la Procesión del Corpus Christi; entre muchos otros atractivos.

A través del Eje Nor-Turístico, Trujillo puede integrarse a importantes recursos turísticos de la región norte.

Circuitos orientados a aspectos arqueológicos y ecológico, de aventura, entre Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, San Martín y Huaraz; a aspectos arqueológicos, de playa y compras conformado por las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Piura, Tumbes y Loja, Cuenca y Machala en Ecuador. Trujillo concentra la infraestructura de la región, el 93% de los hoteles y hospedaje, el 78% de los restaurantes y el 98% de las agencias de viaje.

Según el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo vigente, Decreto Supremo N° 026-2004. MINCETUR, se denominan como tales a aquellas empresas que se dedican al negocio de servicios turísticos y que actúan como intermediarias entre el usuario y los hospedajes, transportadores y otros proveedores, con mayor precisión podemos señalar que dichos establecimientos se dedican básicamente: a la información, asesoramiento, organización y promoción de viajes individuales y colectivos tanto desde y hacia el país. Actualmente, el Reglamento vigente reconoce la clasificación siguiente: Mayoristas, Minoristas y Operadores. Los nuevos tiempos trajeron nuevos problemas para los agentes de viajes del mundo: el incremento de la competencia y las disminuciones de las comisiones pagadas por las líneas aéreas internacionales. Muchas de las aerolíneas ya han ejecutado la baja que va desde el antiguo 10% hacia el 6%, 3% y cero. El resultado es que se ha iniciado una guerra entre los agentes y sus proveedores cuyo final es impredecible.

En este camino, se replantea el nuevo papel que deben tener las agencias de viajes de Trujillo del futuro, es decir, convertirse en un verdadero consultor y asesor de viajes nacionales e internacionales dándole valor agregado a sus servicios. Y para ello deben de llevar a cabo un direccionamiento estratégico que mejore su competitividad en un entorno muy competitivo. El modelo de direccionamiento estratégico propuesto es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectar el futuro. Para ello se utilizará como insumos los análisis externo e interno, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que serán los medios que encaminarán a las agencias de viajes de Trujillo en la dirección adecuada hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

## 2. CONTENIDO.

El enfoque que adopta esta investigación se fundamenta en los aportes de Fred David [4] y Fernando D'Alessio [3]. Los métodos utilizados fueron el analítico – sintético y deductivo-inductivo. El objeto de investigación fueron las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, a quienes se identificaron a través de una

muestra representativa con el fin de recopilar la información necesaria para el posterior análisis y diseño del modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad.

En Trujillo operan 122 agencias, legalmente formalizadas y que están debidamente registradas en el Directorio de Agencias de Viajes y Turismo de la Ciudad de Trujillo.

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas de análisis documental, cuestionarios y entrevistas y los instrumentos utilizados fueron: formatos de verificación de direccionamiento estratégico, encuesta y guía de entrevista, respectivamente. La última técnica se utilizó para la fase de discusión de resultados.

### 2.1 Modelo de Direccionamiento Estratégico.

El propósito del direccionamiento estratégico es formular estrategias e implementarlas por medio de planes de acción. Este modelo es secuencial [3], ya que exige pensar en el futuro. Consta de las siguientes fases o etapas:

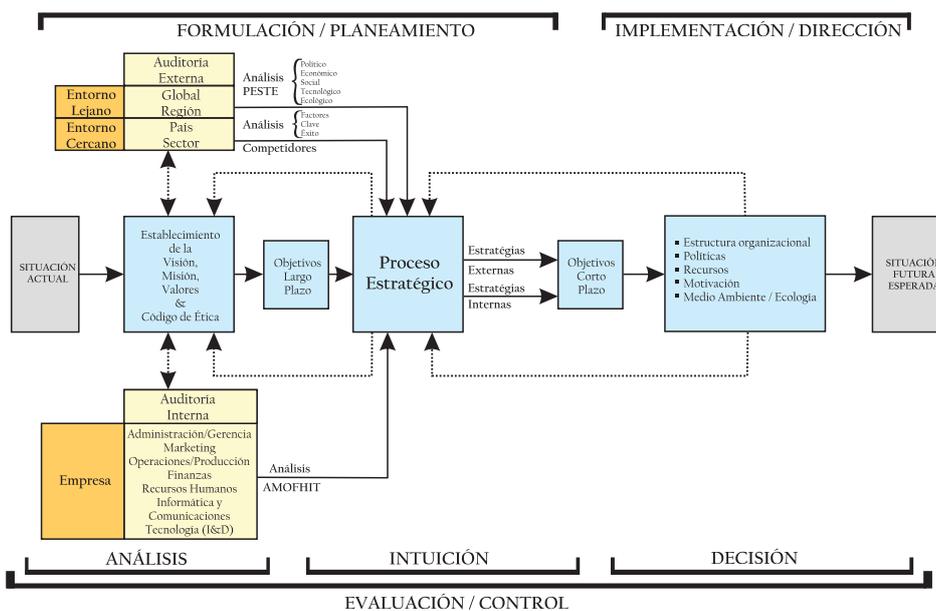
- Direccionamiento o Establecimiento de la Visión, Misión, Valores y Código de Ética.
- Evaluación Externa o Análisis de las fuerzas: políticas-gubernamentales-legales, económicas-financieras, sociales-culturales-demográficas, tecnológicas-científicas, ecológicas-ambientales, se obtiene la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y análisis de sus competidores a través de la matriz de perfil competitivo (MPC).

- Evaluación Interna o Análisis interno de las áreas funcionales de la organización, se obtiene la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).
- Objetivos de Largo Plazo (Intereses y potencial de la organización).
- Matrices de análisis estratégico (matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA), matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna externa (MIE), matriz de la gran estrategia (MGE), matriz de decisión estratégica (MDE), matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).
- Implementación de estrategias (planes de acción)
- Evaluación estratégica (tablero de mando integral BSC).

### 2.2 Importancia del Modelo de Direccionamiento Estratégico Propuesto

Este modelo permitirá a las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo ser más proactivas para definir su propio futuro, al tener la posibilidad de iniciar e influir en sus actividades ejerciendo control en su propio destino [2]. El principal beneficio para estas organizaciones al ejecutar un plan estratégico será la implementación de estrategias para enfrentar el entorno dinámico, que se manifiesta en el mercado y así aumentar su competitividad.

Figura 1: El Proceso Estratégico.



Fuente: Fernando D'Alessio [3]

El modelo de direccionamiento estratégico propuesto, parte del siguiente problema: ¿Cuál es el impacto de implementar un modelo de direccionamiento estratégico en la competitividad de las Agencias de Viaje del Sector Turismo en la ciudad de Trujillo?

Para ello se planteó la hipótesis: “La implementación de un modelo de direccionamiento estratégico mejorará la competitividad de las Agencias de Viaje del Sector Turismo en la Ciudad de Trujillo” [6].

Se formuló como objetivo general: Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las Agencias de viaje del sector turismo [8]; para lo cual se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las oportunidades y amenazas de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo.
- Determinar alternativas de solución y elaborar estrategias viables que permitan revertir la situación actual de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo.
- Proponer planes de acción acordes con las estrategias planteadas.

### 3. RESULTADOS

La población para esta investigación corresponde a las 122 (N) agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, inscritas formalmente en el directorio de agencias de viaje del Colegio de Licenciados en Turismo, siendo una población finita por su extensión [5], para la elección de los elementos de la muestra representativa (variables cuantitativas) se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

P = 0.5

Z = Valor normal a un nivel de confianza dado, para la investigación 95%.

E = Límite aceptable de error muestral 1%

Q = Desviación estándar de la población, 0,5.

Después de analizar los datos extraídos de las unidades muestrales (115), se han obtenido los siguientes resultados, que se muestran en las Tablas y Figuras [3] [7], que se presentan en las páginas siguientes.

Tabla I. Matriz de evaluación de factores externos -

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Medidas gubernamentales y grupos de presión que reglamenten la utilización de los recursos.	0.06	3	0.18
Creciente interés del mercado internacional en temas relacionados con el medio ambiente, cultura y naturaleza, y nuevos destinos.	0.06	3	0.18
Valoración paulatina por parte de la población nacional de las actividades turísticas y de recreación	0.09	4	0.36
Crecimiento en la población mundial y país	0.02	1	0.02
Nivel de información entre la cadena : Cliente - Agencia - Destino	0.07	3	0.21
Modas, tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas necesidades que las empresas deben cubrir.	0.05	3	0.15
Se establecen controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no exista peligro hacia el consumidor.	0.08	4	0.32
Los costos fijos elevados, generando tentación de recordar los precios	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento del sector informal en rubros como alojamiento y transporte los que constituye una competencia desleal para la actividad formal y entorpece el desarrollo del turismo.	0.05	3	0.15
Falta de consensos entre los involucrados en las regulaciones necesarias para el turismo nacional.	0.09	4	0.36
Desregulación y menor intervención del Estado.	0.06	3	0.18
Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes con respecto al Perú	0.08	4	0.32
Desarrollo de los países emergentes	0.09	4	0.36
Incremento en los niveles de contaminación. Situación trasciende a la opinión pública.	0.04	2	0.08
Cambios en los ingresos	0.03	2	0.06
Cambios tecnológicos constantes	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.14</b>

Fuente: Elaboración propia

Tablá 2. Matriz de evaluación de factores internos - EFI

## MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Medianas y pequeñas empresas con capacidad de decisión rápida	0.05	4	0.2
Personal especializado en el rubro	0.06	4	0.24
Elaboran y ponen en marcha los productos turísticos de manera eficiente	0.05	4	0.2
Control óptimo de las operaciones de suministro de servicio	0.05	4	0.2
Promoción por parte de los proveedores de servicios	0.04	3	0.12
Llevar a cabo la función contable de manera eficiente	0.04	3	0.12
Parte de los servicios están integrados a los sistemas de los proveedores	0.04	3	0.12
Utilización de plataforma de negocios electrónicos	0.07	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>			
Carecen de un direccionamiento estratégico	0.04	1	0.04
Falta implementar procesos administrativos	0.05	2	0.1
Se financian mayormente con capital propio	0.06	2	0.12
La evaluación de indicadores económicos y financieros no es constante	0.07	1	0.07
Escalas remunerativas básicas	0.06	2	0.12
Alta dependencia de los proveedores de los servicios	0.04	2	0.08
Ambientes pequeños y mala distribución de oficinas	0.05	1	0.05
Limitación de recursos para realizar acciones de gestión de marketing	0.04	2	0.08
No se evalúa el impacto de la publicidad sobre los productos y/o servicios	0.04	2	0.08
No se realiza una eficiente gestión de ventas	0.03	2	0.06
No cuentan con base de datos para gestionar relaciones rentables con los clientes	0.03	1	0.03
Tienen limitaciones para proyectar sus flujos de caja	0.02	2	0.04
Poca inversión en Tecnologías de Información y Comunicación	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.41</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo - MPCFI

A1: Agencias de viaje del sector turismo de Cuzco											
A2: Agencias de viaje del sector turismo de Cajamar											
A3: Agencias de viaje del sector turismo de Lima											
A4: Agencias de viaje del sector turismo de Trujillo											
A5: Agencias de viaje del sector turismo de Lambayeque											
FACTORES	POND.	A1		A2		A3		A4		A5	
		V	PJE.								
Lugares y circuitos turísticos	0.35	4	1.40	4	1.40	3	1.05	3	1.05	3	1.05
Infraestructura hotelera	0.22	4	0.88	4	0.88	4	0.88	4	0.88	4	0.88
Restaurantes y servicios	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72	4	0.72	3	0.54
Vías de acceso y transporte	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Calidez y conducta de la gente	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36
Clima y condiciones geográficas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3.70</b>		<b>3.52</b>		<b>3.19</b>		<b>3.48</b>		<b>3.22</b>

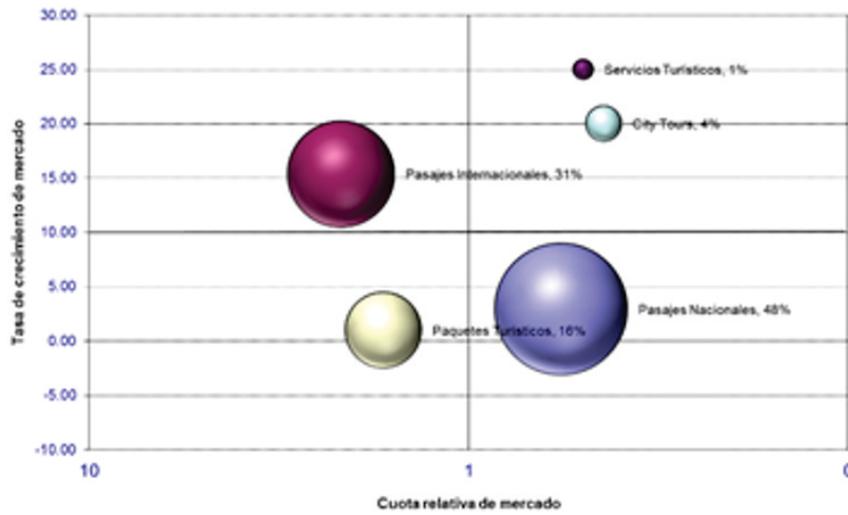
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - MFO

ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
Elaborar mecanismos que regulen la utilización de los recursos a través del ministerio de transportes y comunicaciones - (F3 y OI-8)	Contratar un especialista en administración para poder mejorar direccionamiento estratégico e implementar los procesos administrativos de la cadena de servicio - (DI-2 y O5)
Creación de un ministerio del medio ambiente con recursos propios e independencia funcional - (F4-8 y O3-6)	Crear fondos de acción para que puedan financiarse con formas de financiamiento propios, a través de asociaciones sin fines de lucro - (D3-4 y OI-8)
Fomentando la creación de pequeñas empresas turísticas que van a permitir el desarrollo empresarial en el sector turismo - (F5-7 y O4-2)	Crear una base de datos entre todas las empresas utilizando redes de información, con respecto a cliente - agencia - destino, con el fin de desarrollar más oportunidades con visión hacia una mejor rentabilidad - (D11-12-13 y O3-4)
Realizar capacitaciones permanentes de los operadores turísticos para brindar una mejor atención personalizada al turista - (F2 y O5)	
Crear estándares de calidad que permitan analizar los diversos controles sanitarios y de seguridad todo en favor al consumidor - (F1-6 y O2-7)	
ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Mejorar la utilización de los negocios electrónicos; debido a que si hay un mal uso de esta tecnología; se va a dar constantes cambios tecnológicos. (A7 y F8)	Apoyo del estado hacia el turismo para una mejor inversión en tecnología de información y comunicación. (A3 Y D13)
Brindar programas sobre el personal especializado en este rubro; para evitar el aumento o alojamientos de personal informales en este sector. (A1 y F2)	Capacitación en la realización de una gestión de ventas eficientes para evitar cambios en los ingresos. (A6 y D10)
Realizar charlas de concientización en las empresas de turismo, sobre el elevado nivel de contaminación que se está dando en este sector. (A5 y F1)	Brindar programas sobre el buen financiamiento administrativo de la empresa de turismo, disminuyendo el sector informal. (A1 y D2-11)
Programas de desarrollo de habilidades en el control óptimo de las operaciones de servicios, disminuyendo el grado de competencia de otras zonas turísticas. (A4-F6)	Elaboración de mecanismos que ayuden a realizar mejoras dentro y fuera del ambiente de trabajo y a la vez brindando un mejor punto de vista para los clientes. (A5 y D7)
Capacitación en el manejo de la función contable de la empresa, evitando los cambios de sus ingresos. (A6 y F2)	Aumentar estratégicamente los recursos para un eficiente gestionamiento de marketing disminuyendo el grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes. (A4 y D8)
Realizar una eficiente función contable para mantener constantes los ingresos, con un personal especializado en rubro. (A6 y F2-6)	Mayor intervención del Estado para no ser financiados con préstamos bancarios y así mantener estable los ingresos. (A3-6 y D3)

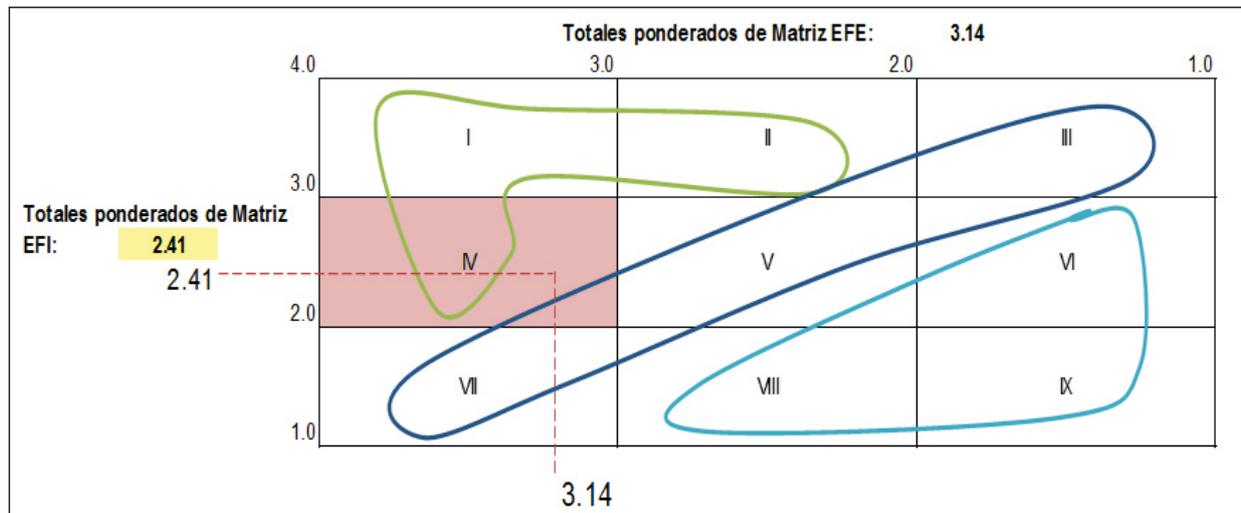
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Despliegue de la MBCGDA



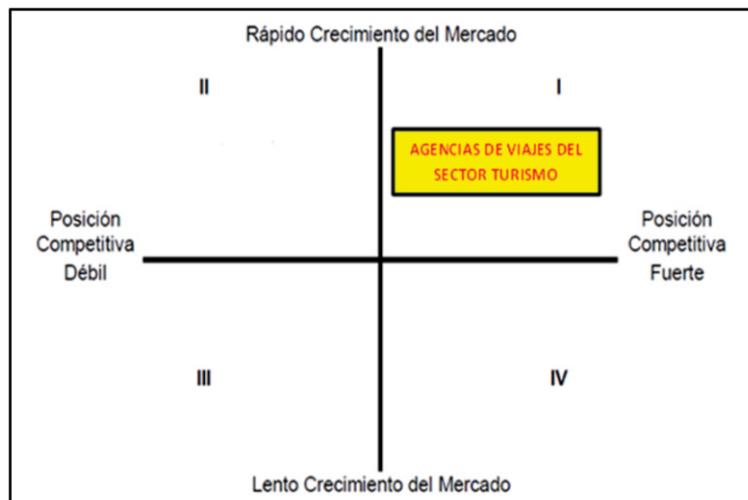
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Matriz Interna – Externa MIE



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Matriz de la Gran Estrategia – MGE



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

ESTRATEGIAS GLOBALES	MATRICES					
	FODA	PEYEA	IE	GE	BCG	TOTAL
1. Mejoramiento de la gestión de recursos humanos	X	X	X		X	4
2. Elaboración de un plan estratégico de marketing para las agencias de viaje del sector turismo	X		X			2
3. Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
4. Penetración en los mercados		X		X	X	3
5. Adquisición de nuevos recursos financieros y mejorar su optimización	X	X	X	X	X	5
6. Desarrollar un programa de contingencias		X	X	X		3
7. Elaboración de un plan de direccionamiento para las agencias de viaje del sector turismo	X	X	X	X	X	5
8. Profesionalización de las agencias de viaje del sector turismo		x		x		2
9. Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las agencias de viajes del sector turismo	X	X	X	X		4
10. Fomentar el ingreso de capitales	X		X		X	3
11. Innovación y tecnología	X	X	X	X	X	5
12. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos para el sector C y D		X		X		2
13. Revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente	X	X	X	X	X	5
14. Desarrollar un plan de cultura organizacional e identificación personal.	X		X		X	3

Fuente: Elaboración propia

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – MCPE, se evalúa el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas, se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos (FODA). Las estrategias específicas retenidas son: mejoramiento de la gestión de recursos humanos, desarrollo del mercado, adquisición de nuevos recursos financieros y mejorar su optimización, elaboración de un plan de direccionamiento para las agencias de viaje del sector turismo, creación e implementación de una norma estándar de calidad, innovación y tecnología, revisión y control de un marco legal y regulatorio eficiente.

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman el modelo de direccionamiento estratégico,

ha sido necesario elaborar una tabla resumen que permita plasmar lo más relevante de la investigación realizada, asimismo ayuda a visualizar y sirve para el control del modelo, facilita la realización de los reajustes necesarios y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener la visión integral del modelo, que es fundamental para las agencias de viajes del sector turismo de Trujillo.

#### 4. CONCLUSIONES

Se elaboró un modelo de direccionamiento estratégico para las agencias de viaje del sector turismo en Trujillo,

Tabla 6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica (MCPE)

Oportunidades	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7	
	Valor	Ponderación												
<b>FACTORES CRÍTICOS</b>														
<b>Oportunidades</b>														
Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Medidas gubernamentales y grupos de presión que regulen la utilización de los recursos.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4
Creciente interés del mercado internacional en temas relacionados con el medio ambiente, cultura y naturaleza, y nuevos destinos.	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3
Valoración paulatina por parte de la población nacional de las actividades turísticas y de recreación	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1
Crecimiento en la población mundial y país	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1
Nivel de Información entre la cadena: Cliente - Agencia - Destino	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1
Modas, tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas necesidades que las empresas deben atender	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1
Se establecen controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no exista peligro hacia el consumidor.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4
Los costos fijos elevados, generando tentación de recortarlos precios	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1
<b>Amenazas</b>														
Aumento del sector informal en rubros como alojamiento y transporte lo que constituye una competencia desleal para la actividad formal y entorpece el desarrollo del turismo.	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4
Falta de consensos entre los involucrados en las regulaciones necesarias para el turismo nacional.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4
Desregulación y menor intervención del Estado.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4
Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas emergentes con respecto al Perú	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2
Desarrollo de los países emergentes	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1
Incremento en los niveles de contaminación. Situación trasciende a la opinión pública.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3
Cambios en los ingresos	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1
Cambios tecnológicos constantes	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1
<b>Fortalezas</b>														
Medianas y pequeñas empresas con capacidad de decisión	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2
Personal especializado en el rubro	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1
Elaboran y ponen en marcha a los productos turísticos de manera eficiente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3
Control óptimo de las operaciones de suministro de servicio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4
Promoción por parte de los proveedores de servicios	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1
Llevar a cabo la función contable de manera eficiente	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1
Parte de los servicios están integrados a los sistemas de los proveedores	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1
Utilización de plataforma de negocios electrónicos	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1
<b>Debilidades</b>														
Carecen de un direccionamiento estratégico	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3
Falta implementar procesos administrativos	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1
Se financian mayormente con capital propio	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1
La evaluación de indicadores económicos y financieros no es constante	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1
Escalas remunerativas básicas	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1
Alta dependencia de los proveedores de los servicios	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1
Ambientes pequeños y mala distribución de oficinas	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1
Limitación de recursos para realizar acciones de gestión de marketi	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3
No se evalúa el impacto de la publicidad sobre los productos y/o ser	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4
No se realiza una eficiente gestión de ventas	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1
No cuentan con base de datos para gestionar relaciones rentables	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1
Tienen limitaciones para proyectar sus flujos de caja	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04	1
Poca inversión en Tecnologías de Información y Comunicación	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>3.07</b>		<b>3.78</b>		<b>4.23</b>		<b>5.16</b>		<b>4.88</b>		<b>4.75</b>	
														<b>3.79</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Modelo de Direccionamiento Estratégico

MISIÓN		VISIÓN						VALORES	
Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y direccionamiento de la actividad turística y servicios turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes y alta especialización del personal, para garantizar experiencias que superen las expectativas de nuestros clientes		Llegar a ser los entes especializados que promuevan y estimulen el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo en Trujillo						<b>IDENTIDAD CULTURAL</b> Autenticidad Conciencia turística Compromiso con la conservación y uso racional de los recursos naturales y culturales Compromiso con la calidad Hospitalidad Solidaridad y responsabilidad social Ética en la gestión Tolerancia y respeto <b>CODIGO DE ÉTICA</b> Cultivar y promover un ambiente de cultura a través de un servicio de calidad Promover la generación de trabajo a través del crecimiento de la actividad turística Difundir parte de la cultura del Perú a través de los servicios que ofrecen las agencias de viajes de turismo de los clientes	
		INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
Promoción de la actividad turística Aumento del retorno sobre la inversión Aumento de la participación en el sector		Aumentar la demanda de servicios turísticos en 40% en los próximos 5 años	Diseñar y personalizar ofertas de servicios turísticos superando las expectativas del cliente en un 100%.	Integrar los procesos y plataformas colaborativas con los proveedores de los servicios al 100%.	Implementar e integrar planes de direccionamiento estratégico en todas las agencias (100%)	Desarrollar las competencias específicas del personal, nivelándolas al 95% de especialidad	Diseñar e implementar estándares de calidad de servicios en todos los procesos (100%)	El estado peruano asegurará el desarrollo del sector impulsando la competitividad Es primordial promover de manera continua la capacitación y especialización del personal Se debe fomentar la participación e integración de los grupos de interés para promover el desarrollo del sector La integración de los sistemas operacionales en tiempo real con las empresas proveedoras de los servicios En todo momento fomentar la gestión de la calidad total y la satisfacción de los clientes	
ESTRATEGIAS		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO							
Mejorar de la gestión de recursos humanos		(1) Identificar necesidades insatisfechas o no atendidas. (2) Determinar mercado potencial y meta. (3) Aplicar estrategias de marketing.	(1) Elaborar productos turísticos por segmento de mercado. (2) Innovar servicios turísticos.	(1) Capacitar en los sistemas proporcionados por los operadores de los servicios. (2) Mejorar tecnologías de información y comunicación.	(1) Integrar a las agencias en la cadena de valor de los proveedores. (2) Ejecutar estrategias a nivel global de los proveedores.	(1) Identificar perfiles de competencias por puesto de trabajo. (2) Elaborar planes de capacitación y desarrollo. (3) Mejorar la cultura organizacional.			
Estimular la demanda de la actividad turística y servicios conexos		(1) Identificar necesidades insatisfechas o no atendidas. (2) Determinar mercado potencial y meta. (3) Aplicar estrategias de marketing.	(1) Elaborar productos turísticos por segmento de mercado. (2) Innovar servicios turísticos.	(1) Capacitar en los sistemas proporcionados por los operadores de los servicios. (2) Mejorar tecnologías de información y comunicación.	(1) Integrar a las agencias en la cadena de valor de los proveedores. (2) Ejecutar estrategias a nivel global de los proveedores.	(1) Identificar perfiles de competencias por puesto de trabajo. (2) Elaborar planes de capacitación y desarrollo. (3) Mejorar la cultura organizacional.			
Establecer alianzas estratégica con las empresas proveedoras de los servicios		(1) Identificar necesidades insatisfechas o no atendidas. (2) Determinar mercado potencial y meta. (3) Aplicar estrategias de marketing.	(1) Elaborar productos turísticos por segmento de mercado. (2) Innovar servicios turísticos.	(1) Capacitar en los sistemas proporcionados por los operadores de los servicios. (2) Mejorar tecnologías de información y comunicación.	(1) Integrar a las agencias en la cadena de valor de los proveedores. (2) Ejecutar estrategias a nivel global de los proveedores.	(1) Identificar perfiles de competencias por puesto de trabajo. (2) Elaborar planes de capacitación y desarrollo. (3) Mejorar la cultura organizacional.			
Desarrollar procesos y procedimientos que fomenten la calidad de los servicios		(1) Implementar procedimientos para captar clientes	(1) Ofrecer ambientes agradables de atención. (2) Mejorar las condiciones de contacto con el cliente.	(1) Mejorar el acceso a los sistemas de los proveedores. (2) Mejorar hardware y software de integración.	(1) Aprovechar sinergias entre empresas colaborativas. (2) Reestructurar procesos y sistemas para agregar valor al cliente.	(1) Mapear procesos estratégicos, operativos y de soporte. (2) Rediseñar procesos de mejora. (3) Documentar procesos. (4) Identificar indicadores de gestión			
Mejorar la infraestructura de atención al cliente		(1) Ofrecer ambientes agradables de atención. (2) Mejorar las condiciones de contacto con el cliente.	(1) Mejorar la capacidad de respuesta sensible rápida al cliente	(1) Invertir en activo fijo. (2) Gestionar partida presupuestal para equipamiento.	(1) Mejorar las condiciones laborales. (2) Dotar al personal de los medios necesarios para el desempeño de su labor.				
Rediseñar y mejorar la estructura administrativa y organizativa		(1) Aprovechar publicidad del Gobierno para estimular demanda. (2) Fomentar la diversificación de servicios.	(1) Identificar las actividades de la cadena de valor.	(1) Describir modelo de negocio. (2) Elaborar diagnóstico situacional.	(1) Rediseñar organigramas por funciones. (2) Elaborar manual de organización y funciones. (3) Elaborar manual de procedimientos				
Seguir las políticas públicas fomentadas por el Gobierno para el desarrollo del sector.		(1) Aprovechar publicidad del Gobierno para estimular demanda. (2) Fomentar la diversificación de servicios.	(1) Alinear las políticas del Estado con las estrategias organizacionales.						

Fuente: Elaboración Propia

que cubrirá un periodo de cinco años comprendido entre 2013 – 2018, permitiendo mejorar sustancialmente su nivel competitivo.

Se identificaron las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de las agencias de viaje del sector turismo en Trujillo, que se encuentran fuera su control.

Se identificaron con exactitud las fortalezas y debilidades de las agencias de viaje del sector turismo en Trujillo, que pueden controlar y que desempeñan bien o mal.

Se crearon, evaluaron y seleccionaron estrategias, a partir de una visión y misión de las agencias de viaje del sector turismo en Trujillo, estableciéndose objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de las estrategias específicas a seguir.

La visión de las agencias de viaje del sector turismo de la ciudad de Trujillo es: “Llegar a ser los entes especializados que promuevan y estimulen el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo en Trujillo.”

La misión de las agencias de viaje del sector turismo de la ciudad de Trujillo es: “Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y diversificado de la actividad turística y servicios conexos en Trujillo a través de productos personalizados, procesos integrados y alta especialización del personal, para garantizar experiencias que superen las expectativas de nuestros clientes.”

Los objetivos de largo plazo para las agencias de viaje del sector turismo de la ciudad de Trujillo son:

- Aumentar la demanda de servicios turísticos en 40% en los próximos 5 años.
- Diseñar y personalizar ofertas de servicios turísticos superando las expectativas del cliente en un 100%.
- Integrar los procesos y plataformas colaborativas con los proveedores de los servicios al 100%.
- Implementar e integrar planes de direccionamiento estratégico en todas las agencias (100%).
- Desarrollar las competencias específicas del personal, nivelándolas al 95% de especialidad.
- Diseñar e implementar estándares de calidad de servicios en todos los procesos (100%).

Se determinó alternativas de solución y se elaboró estrategias viables que permitan revertir la situación actual de las agencias de viaje del sector turismo de la ciudad de Trujillo y se propusieron planes de acción conforme a sus objetivos de largo plazo y direccionadas por las estrategias.

El sector turístico peruano es uno de los sectores de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en un sector altamente integrado, generador de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.

Las perspectivas futuras del sector turístico dependerán del entorno externo y de las capacidades y limitaciones del país. El mercado, impondrá un crecimiento para los atractivos turísticos peruanos que dependerá de cómo se resuelvan sus limitaciones para alcanzar los niveles esperados.

La competencia con otros países incrementará notablemente, obligando al Perú y a su sector turístico a optimizar resultados que permitan su preferencia en los países consumidores de los atractivos turísticos.

## 5. RECOMENDACIONES FINALES

- Realizar encuestas a turistas, constantemente para que den su opinión sobre los servicios y sugerencias de mejoras para mejorar el desempeño, con el fin de poder mejorar continuamente un servicio de calidad en todas las agencias de viaje del sector turismo.
- Todas las agencias de viajes deben contar con un plan adecuado para la selección, entrenamiento y política de incentivos para su personal, a fin que éste se sienta alineado con las estrategias empresariales y vaya de la mano con los objetivos trazados.
- Las agencias de viajes deben incluir en su plan de inversión un programa de capacitación para su personal que los ayude a cumplir sus metas, para ello no es necesario financiar los cursos en su totalidad puede manejarse ciertas políticas de apoyo económico sujetos a un rendimiento académico y a mejoras en el trabajo.
- Durante la asesoría al cliente se le deberá dar la información clara y precisa de los servicios que tomará sin ocultar las condiciones de compra del programa (penalizaciones, servicios no reembolsables, anticipación de compra, entre otros).

## 6. AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento y reconocimiento a los alumnos de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo: Adanaqué Merino Mónica, Gamboa Campos Jerlyn, Goicochea Oruna Sofía, Moran Carrasco Israel, Padilla Leiva Otilia, Rodríguez Guerra Olenka y Salazar Paredes Hannick; por haber realizado la recolección de datos para la presente investigación. Así como al Colegio de Licenciados en Turismo del Consejo Regional La Libertad, por las facilidades brindadas para desarrollar la presente investigación.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ANGEL, A. M. (1995). *Administración del Turismo: Conceptualización y Organización*. México D.F.: Trillas.
- [2] CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- [3] D'ALESSIO IPINZA, F. A. (2013). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.: Pearson.
- [4] DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- [5] FABIO, C. T. (2008). *Producto Turístico: Aplicación de la Estadística y del Muestreo para su Diseño*. México D.F.: Trillas.
- [6] HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ-COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- [7] LERMA y KIRCHNER, A. E., & BÁRCENA JUÁREZ, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. Guía Práctica*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- [8] REGINA, S. (1994). *Agencias de Viajes y Turismo: Estructura y Operaciones*. Buenos Aires: Fundación Universidad a Distancia Hermandarias.