UNIVERSIDAD NACIONAL
‘SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015

Tesis para optar el grado de Doctor
en Administración

REYNA EDELINA ROBLES ESPINOZA

Asesor: **Dr. RICHARD DEMETRIO PASCO AMES**

Huaraz – Ancash – Perú

2021

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: Robles Espinoza Reyna Edelina

Código de alumno: N° 15.0361.1.AE Teléfono: 954645128

E-mail: edelinarobles@gmail.com D.N.I. n°: 44304901

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de Investigación:

(●) Tesis ( ) Trabajo de Investigación

( ) Trabajo Académico

3. Trabajo de Investigación para optar el grado de:

Doctor

4. Título del trabajo de Investigación:

Gestión Empresarial de los Servicios Turísticos en el Desarrollo del Turismo en la Ciudad de Huaraz, 2015

5. Escuela: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Escuela de Post Grado

6. Programas: Doctorado en Administración

7. Asesor:

Apellidos y nombres Pasco Ames Richard Demetrio D.N.I n°: 31674254

E-mail: rpascoa@unasam.edu.pe ID ORCID:

8. Referencia bibliográfica: Tesis en formato APA

9. Tipo de acceso al Documento:

(●) Acceso público* al contenido completo. Acceso

( ) restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons,* con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

……

12. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz, 28/05/2021

Firma:

***Acceso abierto**: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

UNIVERSIDAD NACIONAL
‘SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015

Tesis para optar el grado de Doctor
en Administración

REYNA EDELINA ROBLES ESPINOZA

Asesor: **Dr. RICHARD DEMETRIO PASCO AMES**

Huaraz – Ancash – Perú

2021

Número de Registro: **TE0076**

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar — Presidente

Doctor John Alex Diaz Ledesma — Secretario

Doctor Richard Demetrio Pasco Ames — Vocal

ASESOR

Doctor Richard Demetrio Pasco Ames

DEDICATORIA

A mi padre Bernabé Robles C.

A mi madre Juana Espinoza S.

A mis hermanos Fabel y Hermian

INDICE

Página

Resumen vi

Abstract vii

I. INTRODUCCION 1-7

Objetivos 6

Hipótesis 6

Variables 7

II. MARCO TEÓRICO 8-54

2.1. Antecedentes 8

2.2. Bases teóricas 21

2.3. Definición de Términos 53

III. METODOLOGÍA 55-57

3.1. Tipo y diseño de Investigación 55

3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico 56

3.3 Instrumento(s) de recolección de la información 56

3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información 57

IV. RESULTADOS 58-88

V. DISCUSIÓN 89-94

VI. CONCLUSIONES 95-96

VII. RECOMENDACIONES 97-98

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99-103

ANEXO 104

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente investigación es determinar la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

La investigación, acuerdo a la naturaleza del estudio es correlacional porque este tipo de investigación busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. De acuerdo al fin que persigue es de tipo aplica porque se obtuvo conocimientos orientados al planteamiento de soluciones a problemas prácticos relacionados a la gestión empresarial y al desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz.

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. Para la recolección de la información se ha utilizado como instrumento el cuestionario, destinado a recolectar datos sobre la gestión empresarial y desarrollo de turismo en la ciudad de Huaraz. Se trabajó con una muestra de 170 empresas prestadoras del servicio turístico, siendo 70 establecimientos de hospedaje, 10 restaurantes turísticos y 90 agencias de viajes.

Los resultados han sido analizados mediante procedimientos estadísticos, que permitió determinar la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, en base a los resultados obtenidos se concluye que ambas variables de investigación se relacionan directamente.

Palabras clave: gestión empresarial, desarrollo del turismo.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the relationship between the business management of tourism services and the development of tourism in the city of Huaraz, 2015.

The research, according to the nature of the study, is correlational because this type of research seeks to know the relationship that exists between two or more concepts, categories or variables in a particular context. According to the purpose it pursues, it is of the applied type because knowledge was obtained oriented to the approach of solutions to practical problems related to business management and tourism development in the city of Huaraz.

The research design was non-experimental and cross-sectional. A questionnaire was used as an instrument to collect data on business management and tourism development in the city of Huaraz. We worked with a sample of 170 tourism service providers, including 70 lodging establishments, 10 tourist restaurants and 90 travel agencies.

The results have been analyzed by means of statistical procedures, which allowed determining the relationship between the business management of tourism services and the development of tourism in the city of Huaraz, based on the results obtained, it is concluded that both research variables are directly related.

Key Words: business management, tourism development.

I. INTRODUCCION

La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo. En la acción empresarial, aún sin proponérselo, subyacen beneficios sociales, toda vez que una organización es creadora de capital social, lo cual va más allá del rendimiento que le genera la comercialización de bienes y servicios a sus accionistas, ya que genera puesto de trabajo, sean estos directos e indirectos como sucede en el campo del turismo.

El turismo es una actividad de desarrollo para los pueblos y no sólo disfrute en los momentos de ocio, es considerado como una actividad locomotora porque influye de manera dinámica en el desarrollo de otras actividades como el comercio, agricultura, la ganadería, etc. Muchos países en el contexto actual están haciendo toda una especialización en el turismo y lo consideran como uno de los ejes de desarrollo socioeconómico como los casos de Costa Rica, Cuba, Brasil, entre otros.

En Perú, el turismo ha despertado el interés de los gobiernos regionales y locales sureños, por su capacidad de generar divisas, favorecer la inversión privada, el desarrollo de empresas locales, la creación del empleo y el mejoramiento de las instalaciones que fomenta el desarrollo turístico. La ciudad de Huaraz también tiene las posibilidades de aprovechar sus fortalezas y las oportunidades, ya que está ubicado en el corredor principal del Callejón de Huaylas, sus habitantes desarrollan mayormente actividades de comercio, turismo y agricultura, por su ubicación estratégica es considerada como un centro turístico, por esa razón, en ella se

encuentran concentrado un alto porcentaje de las empresas turísticas, así mismo, cuenta con gran diversidad de recursos turísticos entre naturales y culturales como son los casos de la Laguna Churup, Laguna Aguak, Nevado Vallunaraju, Nevado Churup, Ranrapalca, ubicados estratégicamente dentro del área del Parque Nacional Huascarán y, el Monumento Arqueológico de Willcahuaín, el Camino Inca, entre otros; que dan una marcada ventaja comparativa para el desarrollo de la actividad turística que puede contribuir de manera considerable en el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Huaraz.

Si bien existen muchas posibilidades de crecimiento de la actividad turística, sin embargo, en la ciudad de Huaraz se evidencia que la gestión empresarial está basada en el empirismo, esto aparentemente se debe al poco conocimiento de los tipos de planes con las que deberían de contar las empresas turísticas. Con respecto a la organización, se observa el desconocimiento de los principios de organización y tipos de diseños organizativos. Referente a la dirección, evidencian el limitado conocimiento de las funciones del trabajo directivo y formas de dirección. Referente al control, las empresas turísticas reflejan el desconocimiento sobre los tipos de controles que deben de emplear en sus establecimientos. Asimismo, los empresarios de servicios turísticos señalan que la contratación de profesionales en gestión empresarial es costoso. Por otro lado, las autoridades nacionales refieren que el mayor porcentaje de las quejas sobre los servicios de baja calidad se dan en la ciudad de Huaraz, y esto aparentemente se debe a los problemas de incumplimiento de los reglamentos y manuales en las empresas turísticas.

Para el caso del desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, se observa que es mínimo el mejoramiento de las instalaciones y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los turistas en las principales atracciones turísticas. Por otro lado, se evidencia que a través de la gestión empresarial en los rubros de hotelería, restauración y agencias de viajes genera ingresos económicos producto del flujo turístico.

Se sabe que el desarrollo del turismo no se da de manera homogénea por su misma naturaleza, ello implica que en un destino turístico se debe de trabajar de manera planificada, sin embargo por el limitado conocimiento de la importancia y aplicación de las herramientas de gestión empresarial y el poco involucramiento de los gestores locales, se evidencia la implantación de actividades turísticas de manera espontánea, conocimiento mínimo de las motivaciones, necesidades de los turistas y las actitudes de las poblaciones locales. Y, referente a la innovación se observa que únicamente los operadores de actividades no convencionales promueven la innovación en los productos turísticos que ofrecen, mientras que las agencias de viajes que ofertan las actividades convencionales no se preocupan en innovar.

También se observa que los agentes promotores del turismo mínimamente cumplen sus roles y desempeños, probablemente debido al limitado conocimiento sobre los modelos de desarrollo turístico que se debe de fomentar en función a las características del destino turístico. También evidencian el poco conocimiento de los factores de desarrollo turístico, que incluye las condicionantes y acciones que permiten el desarrollo del turismo.

En caso no se tome conciencia, sobre la importancia de la adecuada gestión empresarial de los servicios turísticos podría generar pérdidas económicas puesto que el empirismo se ve reflejado en la baja calidad de los servicios que se ofrece a los turistas, en la implantación espontánea de actividades turísticas, en el desconocimiento de las motivaciones, necesidades de los turistas y actitudes de la población local, por estas razones, los turistas podrían optar por buscar otros destinos turísticos más competitivos que ofrezcan servicios de buena calidad, con ello disminuiría el flujo de turistas que podría afectar seriamente el desarrollo turístico en la ciudad de Huaraz.

Pero si se diera mayor importancia a la gestión empresarial, esto contribuiría al uso óptimo de los recursos, mejor atención y calidad de los servicios turísticos, mayor cantidad de clientes y, posteriormente se reinvertiría en la empresa, como estrategia para asegurar su crecimiento, mejorando en todos sus aspectos. De igual modo, se podría implantar actividades turísticas convencionales y no convencionales de manera planificada, con pleno conocimiento de las motivaciones y necesidades de los turistas, así como también con conocimiento de las actitudes y voluntad de involucramiento de las poblaciones locales. Sumado a ellos el mayor interés e involucramiento de los agentes promotores podría contribuir al óptimo desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, puesto que el turismo es un sistema que requiere la articulación de todos los involucrados. Todo lo anteriormente señalado, podría generar aún más riqueza que se convertiría en fuente de consumo y de aporte a las oportunidades de empleo, dinamización de la economía y posicionamiento del destino a nivel nacional e internacional, que contribuiría al desarrollo de la Región.

Las dificultades en la gestión empresarial podrían ser superadas a través de la sensibilización e involucramiento de los agentes turísticos y que los empresarios reconozcan la importancia de contar con profesionales expertos en gestión empresarial y el rol importante que cumplen para el fomento del desarrollo turístico.

Cabe mencionar que en la actualidad las empresas turísticas que contribuyen al desarrollo turístico se caracterizan por tener la capacidad y voluntad de emplear adecuadamente la gestión empresarial. Asimismo, es importante entender que la gestión empresarial genera impactos en el desarrollo turístico cuando exista la predisposición de los agentes promotores, empresarios y de la población local, puesto que el desarrollo turístico implica la previsión y mejoramiento de las instalaciones y servicios turísticos idóneos para satisfacer las necesidades del turistas y de la población local.

En consecuencia, se ha procedido a formular el siguiente problema general ¿Cómo se relaciona la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015? Y, como problemas específicos tenemos los siguientes: ¿Cuál es la relación de la planificación en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?, ¿De qué manera se relaciona la organización en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?, ¿Cómo se relaciona la dirección en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015? y ¿De qué manera se relaciona el control en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015

Objetivos específicos

a. Conocer la relación de la planificación en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
b. Determinar la relación de la organización en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
c. Determinar la relación de la dirección en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
d. Determinar la relación del control en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Hipótesis

La gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Hipótesis específicas

a. La planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
b. La organización en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

c. La dirección en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

d. El control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Variables

- **Variable "X":** Gestión empresarial de los servicios turísticos
- **Variable "Y":** Desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable X: Gestión empresarial de los servicios turísticos	Planificación	$X_{1:}$ Tipos de planes que elabora una empresa turística
	Organización	$X_{2:}$ Principios de organización que se fomenta en las empresas turísticas
		$X_{3:}$ Tipos tradicionales de organización que se fomenta en las empresas turísticas
	Dirección	$X_{4:}$ Funciones del trabajo directivo
		$X_{5:}$ Formas de dirección que se fomenta
	Control	$X_{6:}$ Tipos de controles que se realiza en la empresa
Variable Y: Desarrollo del turismo	Enfoques	$Y_{1:}$ Fenómeno urbanístico –geográfico
		$Y_{2:}$ Fenómeno socio-antropológico
		$Y_{3:}$ Fenómeno socio-económico
	Factores	$Y_{4:}$ Infraestructura y servicios generales
		$Y_{5:}$ Aspectos relacionados con el medio ambiente
		$Y_{6:}$ Equipamiento recreativo, cultural y de servicios turísticos
	Buenas prácticas	$Y_{7:}$ Diferentes estrategias para cada lugar
		$Y_{8:}$ Planeación con una visión a largo plazo
		$Y_{9:}$ Calidad de vida para la población
		$Y_{10:}$ Nuevo modelo de desarrollo urbana
		$Y_{11:}$ Estructura gubernamental

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Quispe (2013) realizó una investigación titulada *La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012,* cuyo objetivo general fue determinar qué estrategias empresariales no se tomó en cuenta para mejorar el desarrollo económico y social de los Proyectos (Unidades productivas), favorecidas con el Convenio Binacional ALBA –TCP entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las Gestiones 2006-2012, para lo cual utilizó el método deductivo y analítico, entonces la investigación partió de tipo descriptivo–analítica. La tesista concluyó que:

> En las Unidades Productivas no se toma en cuenta estas cuatro funciones básicas que debe tener en cuenta todo Micro empresa, que para gestionar eficientemente un negocio, se debe realizar: Planificación, Organización, Dirección y Control.
>
> Se considera que los Micro y Pequeños Empresarios no son conscientes o no saben de sus ventajas competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las Herramientas de Gestión ni en los asesores.
>
> Las Unidades Productivas operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de

> carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la toma de decisiones.
>
> Una parte importante unidades productivas es que son vulnerables al actual entorno, porque carecen de la información y de la metodología necesarias para llevar una buena gestión. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una situación de clara desventaja para afrontar la salida de ciertas épocas bajas con éxito. La capacidad de decisión como resultado de la aplicación permitiría posicionar mejora estas empresas (pp. 158-159).

La investigadora refiere que la micro y pequeñas empresas no tomen en cuenta los procesos administrativos, aparentemente por desconocimiento de las ventajas competitivas que genera la adecuada aplicación de las herramientas de gestión.

Gonzales (2010), en su investigación sobre *La gestión empresarial como herramienta fundamental en la evaluación del impacto del proyecto PDVSA autogas en el Estado de Yaracuy*, cuyo objetivo fue la de evaluar el impacto del Proyecto PDVSA Autogas en el Estado Yaracuy, mediante la gestión empresarial como herramienta fundamental, para lo cual, empleó la metodología descriptiva. Llegando a las siguientes conclusiones:

> Se constató que en el proyecto PDVSA no se ejecutan programas, actividades o planes de formación y capacitación e incentivos que permitan desarrollar en el personal fortalezas, habilidades y destrezas que mejoren la

ejecución de los procesos llevados a cabo con el objeto de lograr acciones tendentes a aumentar la competitividad y la eficacia de los trabajadores.

Como hallazgo positivo el compromiso de los encargados del proyecto en las obras del Estado Yaracuy con los objetivos y líneas programáticas establecidas, a pesar de que no está totalmente definida la estructura de funcionamiento, ya que a nivel gerencial con cargos de libre remoción y por lo tanto existe mucha rotación entre los gerentes del proyecto, por otra parte, la visión y misión establecidas son bien conocidas por todo el personal.

Con respecto a la toma de decisiones, debe señalarse que existe toma de decisiones parciales y cierto grado de autonomía por parte de los coordinadores de estado y de los líderes de estaciones. (pp. 132-134)

La investigadora expresa que en el proyecto PDVSA, existen deficiencias en la ejecución de programas referidos al personal, sin embargo, el personal conoce la misión y visión del proyecto pese a las deficiencias de la estructura de funcionamiento y la toma de decisiones son parciales.

Varisco (2008) investigó sobre el *Desarrollo turístico y desarrollo local: La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa,* cuyo objetivo fue analizar desde una perspectiva económica los diferentes modelos de desarrollo turístico en las localidades de Villa Gesell y Pinamar y su impacto en el desarrollo local, para el cual ha tenido en cuenta la metodología descriptiva, empleando técnicas cuantitativas y cualitativas. De ello, arribó a la siguiente conclusión:

> El desarrollo turístico siempre tiene impactos positivos y negativos en la sociedad, y es por esto que a partir de un diagnóstico determinado, se torne relevante la capacidad de modificar los aspectos negativos detectados y potenciar los aspectos positivos. Este es en definitiva el fundamento de considerar la endogeneidad, en tanto capacidad de los actores locales de tomar decisiones para el logro de objetivos de desarrollo local, como condición esencial del proceso de desarrollo (p. 176).

Santana (2003) realizó un trabajo de investigación titulado *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*, con el objetivo de conocer la influencia de las formas de desarrollo turístico en la situación de empleo de la localidad en que se asienta el fenómeno turístico, para el cual, el tesista planteó como un estudio de casos de la relación entre formas de desarrollo turístico y situación de empleo en Maspalomas (Sur de Gran Canaria). Concluyendo que:

> Las condiciones de empleo parecen depender más de la posición de una empresa o conjunto de empresas en la red internacional de elaboración de un determinado bien o servicio (en este caso los servicios turísticos) que las características intrínsecas a las empresas.
>
> Cabe destacar que el desarrollo turístico de la provincia de Las Palmas de Gran Canaria se basa en el predominio del turismo extranjero, en mayor medida que el de cualquier otra provincia, así como en la planta extrahotelera. Estas características, que identifican al modelo de desarrollo turístico de Maspalomas, pueden considerarse también como generalizables

a un modelo de desarrollo turístico canario. En cuanto al desarrollo turístico en sí, se ha producido a través de tres períodos diferenciados de gran crecimiento, de una duración cercana a los cinco años, seguido de otros períodos equivalentes de estancamiento (p. 147).

Antecedentes nacionales

Sigueñas (2019) realizó una tesis titulada *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019,* con el objetivo de establecer de qué manera la gestión empresarial influye en la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019. La investigación es de tipo básica, el nivel de investigación es descriptivo, correlacional de diseño no experimental. Con el estudio se determinó que:

> El proceso gerencial influye significativamente en la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019. A medida que se utilice una adecuada gestión empresarial como proceso en la cual les permita planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos de la estructura interna de la organización, se direcciona a lograr ser competitivas.
>
> La toma de decisiones influye significativamente en la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019. A medida que la empresa innove su gestión empresarial aplicada en su política, estrategias, tácticas, acciones, procesos

y procedimientos para la adaptación a nuevos cambios se verá reflejados en su competitividad (pp. 44-45).

Gonzáles (2014) realizó una investigación titulada *Influencia de la gestión de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines de La Libertad en el desarrollo turístico de la Región La Libertad,* con el objetivo de determinar la influencia de la gestión de AHORA LA LIBERTAD en el desarrollo turístico de la región. La tesista empleó el método analítico para establecer de manera particular todas las actividades de gestión de AHORA LA LIBERTAD y posteriormente mediante la síntesis destacó su influencia en el desarrollo turístico de la región La Libertad, arribando a las siguientes conclusiones:

> La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de La Libertad si ejerce influencia en el desarrollo turístico de La Región La Libertad, expresándose en la mejora de las capacidades del personal que trabaja en las empresas asociadas, la promoción del destino turístico a nivel nacional e internacional y la generación de alianzas estratégicas entre instituciones públicas y privadas del sector que fomentan el desarrollo turístico de La Libertad.
>
> La influencia que ejerce la gestión de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de La Libertad en el desarrollo turístico de La Región La Libertad se expresa en capacitaciones al recurso humano de empresas afiliadas tales como hoteles, restaurantes y afines de la región, las cuales son mensualmente programadas y dictadas por especialistas en el tema a tratar; generando en el personal mayores conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el trato a los clientes y el manejo eficiente de los procesos de

> atención en hoteles y restaurantes, en el año 2012 se realizaron 19 capacitaciones, en el 2013 se realizaron 22 y en los dos primeros meses del 2014 son dos capacitaciones que se han realizado (p. 83).

Benites (2012), realizó una investigación titulada Factores determinantes del desarrollo turístico del Distrito de Yura, cuyo objetivo fue identificar los factores determinantes de desarrollo turístico y su integración que contribuya al desarrollo turístico adecuado del distrito tradicional de Yura. El diseño del estudio fue descriptivo, correlacional y no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable independiente y dependiente, sino que se analizaron las variables de manera independiente, buscando describir e identificar determinadas características evaluadas en la muestra de estudio. Arribó a las siguientes conclusiones:

> Los factores de desarrollo turístico está en función de los atractivos turísticos, representando las oportunidades para descubrir y que motivan el desplazamiento de las personas al distrito de Yura, en relación a los servicios, equipamiento e infraestructura son las facilidades que permiten al visitante el hacer o ver, sin embargo, es calificado como regular, puesto que la ausencia de lugares de recreación y esparcimiento limita las oportunidades de oferta, oportunidades para divertirse cosas que hacer.
>
> La formación de linkages es la forma más adecuada para desarrollar turísticamente el distrito obteniendo una visión de oportunidades de negocios para la población misma, basados en las preferencias del turista, y aceptación de la población (p. 13).

Antecedentes locales

Ramírez (2011), realizó una investigación sobre *Sistemas de información gerencial y la gestión empresarial de las ferreterías de la ciudad de Huaraz*, tuvo como objetivo determinar la incidencia de los sistemas de información gerencial en la gestión empresarial de las ferreterías, este estudio fue descriptivo. El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

> La gestión empresarial en las ferreterías de la ciudad de Huaraz, se guía de la experiencia y la práctica, sin analizar los aspectos relevantes, como recursos financieros, humanos y materiales. Así como, sólo el 9.8% utiliza información medianamente especializada y llevan el control de sus ventas en un 66% solamente con un cuaderno de ventas (p. 63).

El investigador expresa que, en la ciudad de Huaraz, la gestión empresarial está basado en el empirismo sin tener en cuenta los aspectos relevantes.

Fernández y Rojas (2017) desarrollaron una investigación titulada *Gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz 2017*, cuyo objetivo fue analizar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz. En el trabajo de investigación se aplicó el diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, y según el número de mediciones es de corte transversal, los investigadores arribaron a las siguientes conclusiones:

> La gestión empresarial incide positiva y significativamente en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz, 2017; dado que se ha llegado a demostrar que las dificultades en la gestión empresarial de las MYPES comerciales inciden en la competitividad empresarial. Esta investigación ha probado la existencia de deficiencias en la gestión empresarial de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz por no haberse adecuado a los requerimientos del mercado; o por los empirismos en los procedimientos seguidos, las restricciones de profesionales especializados en gestión empresarial, la carencia de planes, las limitaciones de marketing, no contar con un organigrama funcional, no fomentar la visión y misión de la empresa; ello incide a que estas empresas no sean competitivas ya sea en liderazgo de costos, en eficacia, en eficiencia, en diferenciación, en diversificación y en fidelización.
>
> La aplicación eficiente de herramientas de gestión empresarial tiene incidencia positiva en la competitividad de las MYPES comerciales en la ciudad de Huaraz. Dado que la competitividad crea ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca (pp. 143-144).

Los autores con su investigación evidencian que las deficiencias en la gestión empresarial limitan las empresas a lograr la competitividad. Mientras que, la eficiente aplicación de la gestión empresarial genera ventajas competitivas.

Pasco (2003) realizó una investigación titulado *Gestión Empresarial de Servicios Turísticos en el Callejón de Huaylas*, cuyo objetivo fue analizar la gestión

empresarial de las empresas de servicios turísticos del Callejón de Huaylas y proponer lineamientos para una adecuada gestión que contribuya al desarrollo del turismo regional, para los cuales empleó el tipo de investigación explicativo – aplicada y diseño no experimental de corte transversal. El autor concluye que:

> Las empresas de servicios turísticos del Callejón de Huaylas, en su mayoría no cuentan con profesionales especializados en gestión empresarial; la mayoría de los conductores de estas empresas no reúnen los requisitos ni las condiciones para dirigirlas, resultando un tanto administradores o gerentes improvisados, lo que hace que la administración de estas empresas sean un tanto guiados por la experiencia y el "buen olfato", y no por instrumentos y estrategias acorde a los actuales tiempos de alta competitividad.
>
> Causa extrañeza y preocupación pues los empresarios aducen los altos costos que representan la contratación de profesionales especializados en gestión empresarial, sin llegar a entender que la participación de estos profesionales generaría mayores dividendos (p. 47).

Bases filosóficas y epistemológicas

En el presente estudio se partió reconociendo la importancia de la gestión empresarial y su relación con el desarrollo del turismo, razón por el cual se enmarcó a partir del enfoque sistémico de la administración.

Dentro del Enfoque sistémico de la administración se encuentra la teoría de sistemas, que deriva de la Teoría general de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy y que se esparció por todas las ciencias, influenciando notablemente en la administración.

Johnson, Kast y Rosenzweig (1968, como se citó en Chiavenato, 2006) refieren que "la palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario".

Chiavenato (2006) sostiene que:

> En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El modelo de sistema abierto es un complejo de elementos en interacción e intercambio continuo con el ambiente. Por esa razón, el enfoque sistémico provocó profundas repercusiones en la teoría administrativa.
>
> El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente

> y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.
>
> En suma, el sistema abierto puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y ser: por él influenciado). (p. 413).

Bajo el mismo planteamiento del enfoque sistémico, también el turismo es estudiado como un sistema, a partir del planteamiento de los sistemas sociales de Bertalaffy.

> Para autores como Leiper (1979), Molina (1991), Gunn (1996), Boullón (2004), Jiménez (2005), entre otros, el sistema turístico es referido como una realidad totalizadora, es decir, como un fenómeno que presenta ciertas características que pueden ser explicadas a través del conocimiento de las diversas variables y relaciones que lo conforman.
>
> Es importante señalar que el sistema turístico –dentro de la Teoría General de Sistemas– es un sistema sociocultural, debido a que se encuentra enlazado por relaciones simbólicas (gustos, preferencias, motivaciones, intereses y publicidad, por mencionar algunas). Se menciona dos propuestas de sistema turístico desde la economía y la geografía.

Sistema turístico económico: se basa en el postulado de la oferta y la demanda. La oferta es entendida como el producto o destino turístico en donde se encuentran los servicios, que serán consumidos por la demanda. La demanda se entiende como el turista que consume los servicios, mediante transacciones monetarias. Desde esta postura, el turismo es concebido como una actividad económica desarrollada en la sociedad. Así se plantea, en el modelo de Gunn.

Sistema turístico geográfico: concibe al turismo a partir del desplazamiento que genera el turista desde su región origen hacia la región destino mediante la utilización de una ruta de tránsito; por tanto el enlace que presenta este sistema puede entenderse como de tipo geográfico, es decir, el enlace se refiere al desplazamiento que hay entre dos sitios físicos. El modelo clásico de esta concepción es el de Leiper. (Vázquez, Osorio, Orellano y Torres, 2013, pp. 6 - 8).

2.2. Bases teóricas

La Empresa

Castillo (1992, como se citó en Martín, 2005) afirma que:

> La empresa es una unidad de producción, en contraposición con la unidad económica de consumo que sería la familia; en ese sentido la empresa aparece como aquel conjunto ordenado de factores destinado al fin inmediato de la producción, entendiendo por producción la actividad de creación o aumento de utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas (p. 59).

Asimismo, Sánchez (1964, como se citó en Martín, 2005) refiere que:

> Desde la perspectiva económica, *las características de las empresas* capitalistas serían las siguientes: a. unidad autónoma de producción, b. utiliza trabajo ajeno, además del empresario, c. no produce para el autoconsumo, sino para el mercado, d. su actividad la motiva el lucro, e. poseedora de capital, f. sometida a un riesgo y, g. en la que existe innovación (p. 95).

Por otro lado, Martín (2005) sostiene que:

> Además de la dimensión economicista, debemos considerar la dimensión social de la empresa, dado que éste se desenvuelve en una sociedad que le afecta y a la que afecta, cumpliendo también una función social, al contribuir al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de la sociedad.

En toda empresa encontramos una serie de *elementos, o un conjunto de factores* ordenados para la realización de una actividad económica, los cuales podemos agrupar en tres categorías:

a. Elementos humanos, pudiéndose distinguir tres grupos: propietarios del capital o socios, administradores o directivos y trabajadores o empleados.

b. Elementos materiales o bienes, bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa, pudiéndose clasificar según su vinculación al ciclo productivo de explotación, en: bienes duraderos (edificios, terrenos, equipos, etc.), bienes no duraderos (energía, materiales, etc.).

c. Elementos inmateriales, no tangibles, tales como los siguientes: 1. la organización, entendida como el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que rigen la actividad del grupo en sí y con el entorno, 2. Los objetivos y metas que persigue la empresa, 3. La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa con los clientes, estado, entidades financieras, etc. 4. El Know – How o conocimientos técnicos y económicos, capacidades, experiencias e información que poseen el empresario y todo el grupo humano de la empresa y que le permiten el desarrollo de la actividad empresarial, 5. Cultura de la empresa, definido como todo conjunto de valores creencias, ideologías, costumbres, etc., que constituyen el "alma" de la empresa. Es algo intangible que va marcar todas las actuaciones de la empresa y va determinar su filosofía.

> Concretamente, *las empresas turísticas* no modifican su definición respecto del concepto general de empresa. No obstante, debemos resaltar algunas *peculiaridades* de este tipo de empresas. Así, en cuanto a su localización, el lugar donde se instale debe reunir una serie de condiciones climáticas, de recursos naturales, de atracciones, etc.; además, no se puede hablar de una sola empresa turística, sino más bien de un sistema turístico, dada la gran variedad de actividades que se realizan y de su interconexión. (pp. 59-61)

Objetivos Empresariales

Con respecto a los objetivos empresariales, García (2003), manifiesta que:

> Los objetivos a los que una empresa se enfrenta son los de obtener máxima producción y beneficios, desarrollo económico y estabilidad del trabajo. Muchos autores prefieren resumir los objetivos empresariales en cuatro con el fin de tener una mejor definición de los fines a lograr a largo plazo.
>
> *El objetivo del máximo beneficio*, indica la rentabilidad del negocio, el cual debe dar un mínimo rendimiento por el capital invertido y aplicada las tasas de interés al mismo. Vale decir, el máximo beneficio lo da el mercado dentro de su capacidad de compra y la lógica capacidad de venta de la empresa aprovechando, eso sí, oportunidades mientras que el rendimiento de capital mínimo se tiene que dar en el ejercicio, ya descontando costes y tiene que ser superior al que otorga el sistema bancario.

Otro objetivo de la empresa es crecer, lo que se logra aumentando las cifras de producción y venta. Para lograr este crecimiento se requiere la lógica inversión con capital que puede ser exterior (aportación bancaria o accionarial) o interior (reinversión).

Muchas empresas optan por crecer absorbiendo o asociándose a otras mientras que algunas empresas prefieran ir abriendo nuevos frentes y creando más empresas en el mismo sector o en otros.

El objetivo de la estabilidad está íntimamente ligado al crecimiento. Ninguna empresa podrá crecer o al menos, no velozmente, si no está estable y segura en su propio mercado y al medio extremo. La estabilidad conlleva a las menos vulnerables ante variaciones coyunturales relacionadas con el tamaño, tecnología, aporte financiero, actividad, etc.

Por último, se encuentra *el objetivo social de la empresa* como son la creación de nuevos puestos de trabajo, con la consecuente reducción del paro, crecimiento económico e industrial del país, ayudan a incrementar la renta media de las personas, suplir la demanda del mercado con un producto localmente hecho y así evitar su importación y el consecuente beneficio del exportador, buscar mercados en el exterior que darán beneficios económicos y captación de divisas al país. (p. 68)

El autor refiere que las empresas persiguen cuatro objetivos, entre ellas, el máximo beneficio, crecimiento, estabilidad y social, con la finalidad de permanecer en el mercado.

Gestión Empresarial

Deloitte (2007) sostiene que:

> La manera de llevar adelante una organización en los tiempos actuales, donde los mercados son cada vez más competitivos y globalizados, exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios así como dar respuesta rápida y personalizada al mercado; en este contexto surge la gestión empresarial como una herramienta de gran importancia.
>
> En esa medida se entiende por gestión empresarial como la administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible. (p. 272).

Chiavenato (2006) sostiene que:

> La gestión empresarial conocida también como administración de empresas que es considerada como una ciencia social que estudia la organización de empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultado de sus actividades. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (p. 10)

Al igual que el autor anterior, Stoner (1989, como se citó en Martín, 2005) expresa que como administración se entiende el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas. (p. 219)

Los autores líneas arriba señalados concuerdan en afirmar que la gestión empresarial es conocida también como administración de empresas, que atiende a una serie de procedimientos, como son la planificación, organización, dirección y control.

Planificación en las Empresas Turísticas

Martín (2005) sostiene que:

> Cualquier organización, antes de emprender cualquier actuación, debe empezar por saber qué es lo que quiere conseguir, para a partir de ahí estudiar la forma de lograr sus propósitos, es decir que acciones conviene ejecutar, quienes las realizarán, con qué medios se cuenta, etc.; en definitiva, tendrá que desarrollar una función de planificación, por tanto, la planificación es una de las funciones básicas de toda compañía, pudiéndose considerar el punto de arranque del proceso administrativo. (p. 231)

También Koontz y Weihrich (1991) opinan que:

> La planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción alternativos; por tanto los planes proporcionan un enfoque

racional a objetivos preseleccionados. Asimismo, la planeación salva la brecha existente entre donde está y a dónde se quiere llegar. (p. 48)

De todo lo anteriormente señalado, Martín (2005), expresa que:

> En cualquier proceso de planificación aparecen los siguientes *elementos básicos: a. La misión o propósito*: constituye la razón de ser de la organización, y es lo que da significado a todas las acciones que desarrolle, su finalidad. Sin una idea clara de la misión de una organización sería imposible la coordinación y unidad de ésta. En las empresas turísticas, dada la doble consideración de éstas como servicio y como negocio, en general las dos misiones principales serán ofrecer al cliente la mejor asistencia posible y obtener la máxima rentabilidad económica. Estos fines se concretarán en una serie de objetivos sociales y económicos
>
> *b. Los objetivos o metas:* quedan subordinados a la misión de la organización. Son generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado, constituyendo algo así como la brújula de la actividad empresarial. De acuerdo a los fines sociales y económicos de las empresas turísticas, entre los objetivos sociales podríamos mencionar la consecución de un buen nivel de calidad, la atención al cliente, la atención al trabajador, etc. y entre los objetivos económicos citaríamos la reducción de costes, aumento de ventas, etc. Realmente, es difícil establecer una línea divisoria entre los objetivos sociales y económicos, ya que como consecuencia de la mejora de la calidad, atención al cliente, etc., se alcanzarán objetivos económicos como el aumento de número de turistas a un establecimiento.

c. Las estrategias: es un plan de amplio alcance y a largo plazo consistente en, partiendo de una situación inicial, ver cómo se podría alcanzar un estado futuro deseable, teniendo en cuenta para ello los recursos disponibles de la empresa, su entorno y las posibles actuaciones futuras de los competidores. Cada empresa turística, una vez definida su misión y fijados una serie de objetivos por departamentos, elaborará sus correspondientes estrategias comerciales, financieras, de recursos humanos, de producción, etc.

d. Las políticas: se pueden definir como los principios generales de la actuación, guiando y orientando el pensamiento y las decisiones. Constituyen algo así como la filosofía de la empresa. Por ejemplo, en el sector turístico encontramos empresas cuya política es captar el mayor número posible de clientes, y en base a ello elaboran sus objetivos, estrategias y planes de actuación. Otras compañías, sin descartar lógicamente el interés en captar turistas, siguen una política enfocada a conseguir menos clientes tal vez, pero de mayor poder adquisitivo, o una política de turismo sostenido, etc.

e. Los procedimientos: se pueden definir como una secuencia cronológica de acciones para operar sobre unos problemas empresariales determinados. Cada tipo de empresa turística tendrá que realizar una serie de actuaciones propias de su particular actividad (alojamiento, comida, intermediación), para lo cual se diseñarán los procedimientos a seguir en cada departamento, como se analizará con más detenimiento al abordar los

temas relacionados con la gestión de los distintos tipos de empresas turísticas.

f. Las reglas: son instrucciones que ordenan que se ejecuten o no determinadas acciones. A diferencia de los procedimientos, no establecen una secuencia temporal, sino una acción aislada, ya se trate de una orden de actuación a seguir o de una prohibición.

g. Los programas: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. Se trata de un plan específico, a corto o medio plazo, diseñado para alcanzar una meta determinada.

h. El presupuesto: es la expresión cuantitativa, generalmente en términos monetarios, de un programa, dando a conocer los resultados esperados así como los recursos a emplear. Toda empresa turística deberá elaborar su presupuesto de ingresos y de en función de las previsiones realizadas. (pp**.** 232-233)

Etapas del proceso de planificación y tipos de planes en las empresas turísticas

Al respecto, Martín (2005) expresa que:

El proceso de planificación se lleva a cabo siguiendo una serie de fases o etapas; asimismo, dado que el proceso administrativo en la empresa se desarrolla distintos niveles —alta dirección, dirección media y baja

dirección—, la planificación también tendrá lugar a cada uno de estos niveles, estableciéndose distintos tipos de planes en función de los objetivos a alcanzar.

1. Tomar conciencia del problema: el proceso de planificación comienza con la percepción de una necesidad de actuar, es decir, la existencia de un problema, una oportunidad, un riesgo, una amenaza, etc.

2. Establecimiento de objetivos: debemos definir la situación futura hacia la que queremos conducir a la empresa.

3. Análisis de contingencias: debemos considerar toda una serie de variables, tanto en su estado actual como en su previsible evolución; por ejemplo, análisis de la organización, mercados de factores y de productos, entorno político, social, cultural, etc., en que desarrollaremos nuestros planes.

4. Definición de líneas alternativas de actuación para conseguir nuestros propósitos.

5. Evaluación de alternativas: consiste en la valoración de cada uno de los posibles cursos de acción establecidos, analizando los puntos fuertes y débiles de cada opción posible.

6. Selección de una alternativa.

7. Formulación de planes derivados: todo plan tiene un núcleo central cuya ejecución requiere de una serie de actuaciones complementarias.

8. Presupuestación: consiste en la traducción de los planes a unidades monetarias.

Toda empresa turística elaborará una serie de *planes a largo plazo*, a nivel de alta dirección, que a su vez se desglosarán en un conjunto de planes a medio plazo, relativos a cada una de las áreas funcionales de la compañía, como podrían ser los siguientes:

a. *Planes de aprovisionamiento* o de compras.

b. *Planes de producción*, relacionados con la mejora de la productividad del personal gracias a la aplicación de nuevas tecnologías o procesos productivos más adecuados a la actividad a realizar, planes para mejorar la calidad, etc.

c. *Planes de marketing* para alcanzar un número determinado de clientes, o para lograr una determinada imagen de prestigio, o para reducir el efecto de la estacionalidad en el sector ofreciendo una oferta novedosa y atractiva en temporada baja, etc.

d. *Planes de formación del personal,* de promoción de éste, etc.

e. *Planes de inversión y financiación*, como, por ejemplo, de inversión para renovar la planta hotelera o para ampliar el número de habitaciones, etc., evaluando también las distintas alternativas de financiación de estas inversiones y elaborando el plan financiero, etc.

Además, a nivel mandos intermedios y baja dirección, también se elaborarán planes con un horizonte temporal más bien a corto plazo, relacionados sobre todo con las actuaciones específicas a realizar por cada

> departamento para conseguir los objetivos fijados por áreas funcionales. Así, por ejemplo, en un hotel, planificará la gobernanta, el jefe de recepción, el jefe de restaurante, el jefe de cocina, el jefe de mantenimiento, etc. (pp. 234-235)

La organización en las Empresas Turísticas

Koontz y Weihrich (1994) definen a la organización como:

> 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas.
> 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
> 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y
> 4) las medidas para coordinar horizontal (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente en la estructura organizacional. (p. 244)

De igual manera, Martín (2005), refiere que:

> La función de organización comprende el establecimiento de una estructura funcional y jerárquica en la empresa, así como una identificación y asignación de tareas a ejecutar para lograr los propósitos de la compañía en cuestión; se encargará de la distribución por departamentos en la empresa, identificación y asignación de puestos de trabajo, centralización o descentralización de las actividades y decisiones, distribución del poder en la organización, etc.

Para entender la función de organización en la empresa debemos definir el concepto de estructura, entendida ésta como el orden dado a una serie de elementos que integran la compañía y las relaciones entre éstos. (p. 246)

Mintzberg (1990) diferencia en la estructura básica de la organización las siguientes partes:

Ápice estratégico, que sería el órgano que se encarga de que la organización cumpla su misión, procurando que funcione correctamente como una unidad integrada y manteniendo relaciones con el entorno que le rodea. Por ejemplo, en un hotel individual, este órgano sería el Consejo de Administración o el director general.

Núcleo de operaciones, compuesto por los miembros de la organización encargados de la producción de bienes y servicios propios de la actividad principal de la compañía. Siguiendo con el ejemplo del hotel, estaría compuesto por las camareras de piso, recepcionistas, cocineros, camareros, etc.

Línea media, que enlaza al núcleo de operaciones con el ápice estratégico; estaría formada por los directivos encargados de transmitir y hacer ejecutar las decisiones tomadas por el ápice estratégico, pudiendo también tomar decisiones sobre asuntos de su competencia, pero siempre enfocados a cumplir con la misión y objetivos fijados por el ápice estratégico. En el eje anterior, estaría integrado por el jefe de recepción, jefe de mantenimiento, jefe de cocina, gobernanta, etc.

Además, pueden aparecer otras dos partes complementarias a esta estructura básica, como serían:

Unidades de apoyo, que son órganos especializados que proporcionan a organización asistencia sobre actividades distintas a la principal, que incluso se podrían subcontratar al exterior. Por ejemplo, el gimnasio de un hotel que puede funcionar como una microorganización, con su propio ápice estratégico, núcleo de operaciones y línea media.

Staff tecnocrático, constituido por analistas que no intervienen directamente en el flujo de operaciones de la empresa pero que lo planifican y o controlan. Por ejemplo, el director de recursos humanos de un hotel.

Para Martín (2005) la creación de una estructura organizacional debe fundamentarse en:

Principios reguladores, que garanticen la eficiencia y justifiquen la propia razón de ser de la organización como agrupación de individuos, y estos principios son:

a. Principio de unidad de objetivo: según el cual una estructura organizativa es efectiva si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la compañía. Los objetivos generales de la empresa deben ser conocidos y comprendidos por todos los individuos que la integran.

b. Principio de eficiencia: sostiene que una estructura de organización es eficiente si permite la obtención de los objetivos propuestos con el mínimo coste.

A su vez, estos principios generales se pueden subdividir en los siguientes: — Principio de autoridad, o derecho legal a mandar sobre los subordinados. — Principio de jerarquía, de establecer un orden de mayor a menor autoridad y poder en la organización. — Principio de responsabilidad, o de compromiso de cumplir con las tareas encomendadas. — Cadena de mando, que hace referencia a las relaciones de dependencia desde la cúspide hasta la base. — Principio de unidad de mando, es decir, que cada subordinado responde ante un solo jefe. Todos estos principios tendrán que ser considerados al diseñar la estructura organizativa de cualquier tipo de empresa turística. (p. 247)

Tipos tradicionales de organización

Para Chiavenato (2006) existen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional:

Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Las formas más antiguas de organización poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar que establece la jerarquía de la autoridad. El nombre organización lineal significa que existen líneas

directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. (p. 160).

La organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff.

Con la organización funcional, el maestro de producción se hizo un especialista en temas de producción, dejando de ser buscado por los obreros para cuidar de otros problemas. (p.162). Asimismo, (Münch, 2014), refiere que "este tipo de organización es la que se usa con mayor frecuencia por ser la más práctica" (p. 62).

Organización línea-staff: es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización del tipo jerárquico consultivo. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

> En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados (Chiavenato, 2006, pp.164-165).

Dirección de las Empresas Turísticas

Referente a la dirección de las empresas turísticas, Martín (2005) afirma que:

> Una vez que hemos llevado a cabo un proceso de planificación en la empresa y diseñado una estructura organizativa para el cumplimiento del primero, deberemos conocer el comportamiento de los individuos que integran la organización, para influir sobre ellos de manera que trabajen en armonía con los intereses de la compañía y de este modo se cumplan los objetivos fijados. (p. 259)

En esa misma línea, Koontz, O'Donnell y Weihrich (1988) definen la función de dirección como "El proceso de influir sobre las personas para que contribuyan con entusiasmo e interés al logro de las metas de la organización".

En base a este concepto de la dirección en la empresa, Martín (2005) señala que:

> Las funciones del trabajo directivo están agrupadas en tres tipos: *a. Roles interpersonales,* como son el de ser el representante o la cabeza visible de la organización como consecuencia de su autoridad formal, el de actuar con

un cierto liderazgo para influir sobre el comportamiento de las personas y el de actuar como intermediario relacionando a los distintos grupos de la organización y a ésta con su entorno.

b. Roles informativos, relacionados con el manejo de la información, como son recibir la información de la organización y su entorno, difundir la información a las distintas secciones de la empresa y el de portavoz de información.

c. Roles de decisión, o de toma de decisiones significativas en la empresa siendo una persona emprendedora, buen negociador, que sepa asignar correctamente los recursos existentes estableciendo un orden de prioridades, etc.

Este trabajo directivo se podrá llevar a cabo a distintos niveles en la compañía; así nos encontraremos con un director general, pero al mismo tiempo los jefes departamento también dirigirán a sus subordinados. Los niveles de dirección en una empresa turística están íntimamente relacionados con la forma de dirigir ésta. Aunque existen distintas teorías de conocidos autores sobre los estilos de dirección, podemos decir que se pueden distinguir básicamente las siguientes *formas de dirección:*

— *Dirección centralizada:* las decisiones en la empresa son tomadas por una o unas pocas personas, no existiendo prácticamente delegación de mando.

— *Dirección descentralizada:* existen distintos niveles de dirección, existe una delegación en la toma de decisiones. (pp. 259-260)

Por su parte, Likert (1976, como se citó en Martín, 2014) distingue cuatro estilos de dirección:

1. Explotador-autoritario: los administradores tienen poca confianza en sus subordinados, dirigiendo a las personas a través del temor y el castigo, no existiendo prácticamente delegación de autoridad y quedando reservada la toma de decisiones a los niveles superiores de la organización.

2. Benevolente-autoritario: según el cual los directivos confían algo más que en el caso anterior en sus subordinados, manteniendo una cierta comunicación ascendente y alguna delegación en la toma de decisiones; no obstante, aún existe un fuerte control.

3. Estilo de consulta: que defiende que los administradores tienen bastante confianza en sus subordinados, pero no una confianza completa, existiendo una mayor participación del trabajador y una comunicación tanto de descendente como ascendente, motivando más con recompensas que con castigos.

4. Participativo y de grupo: que parte de la base de que los directivos tienen completa confianza en sus subordinados, participando éstos en la toma de decisiones de la empresa, en la fijación de sus metas y posterior evaluación de su logro, etc., e incluso operando en ocasiones los directivos y los subordinados como un grupo. Este estilo fomenta el trabajo en equipo.

El control de gestión en las empresas turísticas

Martín (2005), sostiene que:

Al hablar de los distintos tipos de planes en las empresas turísticas, se hace alusión a una serie de planes a largo y medio plazo, relacionados con las distintas áreas funcionales de la compañía (aprovisionamiento, producción, comercialización, financiación, etc.); lógicamente, habrá que comprobar si dichos planes se están cumpliendo o si debemos realizar correcciones, es decir, habrá que llevar a cabo un control.

Generalmente, el cumplimiento de estos planes depende de que se estén cumpliendo otros planes derivados de los primeros, enfocados al corto plazo y relacionados con una serie de actividades realizadas diariamente en la organización; así, por ejemplo, el cumplimiento de un plan de calidad en un hotel dependerá de que se cumplan los planes diarios de pisos, de recepción, de restaurante, etc. Es decir, el cumplimiento de la planificación a nivel global de la organización dependerá de la gestión diaria de ésta; de ahí la importancia, sobre todo en las empresas turísticas —cuyo producto es un servicio que si resulta defectuoso no se puede reponer con otro de fábrica— del control de gestión, que es la acción y efecto conducente al logro de un negocio.

El control de gestión en la empresa está integrado por un conjunto de procesos (control presupuestario, contabilidad analítica, análisis

financiero, etc.) que terminan por diseñar o configurar un sistema de control a nivel global. En las empresas turísticas, el control de gestión comprenderá una serie de actuaciones enfocadas a la buena marcha del conjunto de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos comercial, técnico, financiero y económico de ésta, pudiéndose señalar entre otros los siguientes controles a realizar:

— Controles de calidad en el servicio y de atención al cliente, a través de encuestas de satisfacción.

— Controles técnicos de las instalaciones.

— Controles-de existencias y compras de economato, bodega, material de limpieza, etc.

— Controles respecto a la previsión de clientes.

— Controles presupuestarios.

— Análisis de diversos ratios económico-financieros

En la empresa turística, el control es una necesidad permanente, no debiéndose interpretar éste simplemente como una verificación de lo que se hace, sino como un esfuerzo constante de seguimiento del programa general. (pp. 238-239)

Desarrollo Turístico

Pearce (1991) sostiene que el desarrollo turístico puede definirse específicamente como la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del turista, y definido de una manera más general, puede también incluir los efectos asociados, tales como la creación de empleos o la generación de ingresos. (p. 14).

A ello, Varisco (2008) adhiere que esta definición puede dividirse en dos partes: la primera hace referencia a la estructura socio-productiva que en los centros receptores hace posible que el visitante disfrute de los recursos que han motivado su desplazamiento. La segunda parte se refiere al impacto económico de la actividad turística, que genera ingresos económicos provenientes de los centros emisores de turismo, y empleos. (p. 61)

Por su parte, La (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1999, pp. 103-105) afirma que:

> La ejecución del desarrollo turístico es responsabilidad tanto de la administración pública como del sector privado. Al sector público corresponde la política, la planificación y los estudios; crear la estructura básica; desarrollar algunas atracciones turísticas; fijar y hacer cumplir la normativa para servicios e instalaciones; estimular y fijar estándares para la educación y formación en turismo; entre otros.
>
> Al sector privado corresponde desarrollar el alojamiento, el funcionamiento de giras y viajes y demás empresas turísticas comerciales e

infraestructura afín in situ, algunas atracciones y algunas actividades de comercialización. También debe asumir funciones autorreguladoras para el mantenimiento de niveles de calidad de la industria mediante asociaciones privadas del sector. Gran parte de la infraestructura puede ser aportada por empresas privadas de servicios públicos o por empresas públicas; los usuarios costearán la inversión y el funcionamiento.

En las zonas de nuevo desarrollo turístico la administración debe muchas veces asumir un papel enérgico facilitando y coordinando el desarrollo global del turismo.

La política seguida hoy en la mayoría de los países es dejar al sector privado la iniciativa en todas las modalidades de desarrollo, incluido el turismo. Sin embargo, en zonas de nuevo desarrollo turístico donde la capacidad del sector privado es limitada, la administración todavía debe desempeñar un papel fuerte en la coordinación del desarrollo y en la gestión posterior. La administración debe ser el agente catalista del proceso. Por lo demás, no se podrá prescindir de la comprensión y el apoyo al plan por parte de la comunidad.

Es fundamental mantener una estrecha cooperación y coordinación entre ambos sectores durante todo el proceso de planificación y ejecución. Así el desarrollo será homogéneo y hacia objetivos comunes. Una técnica organizativa frecuente es crear un organismo coordinador del turismo zonal, por ejemplo, un consejo o comité asesor integrado por representantes de la administración y de la empresa privada. Este organismo se reúne

> periódicamente para estudiar asuntos de interés mutuo, intercambiar ideas e información, asesorar a las autoridades competentes sobre medidas apropiadas, y coordinar el patrocinio conjunto de algunos proyectos. Además serán necesarios contactos no oficiales entre autoridades y empresas de forma ininterrumpida.

Valls (2004) resalta que:

> Una característica esencial del turismo, es que su desarrollo no se presenta de manera homogénea en el espacio, sino que genera concentraciones de la actividad, siempre en relación a la materia prima del turismo, estos son los atractivos naturales o culturales… Esto significa que si bien el turismo se conceptualiza a partir del desplazamiento de los visitantes desde un centro emisor hacia uno receptor, la unidad de análisis del desarrollo turístico es el destino. (p. 18).

Enfoques del Desarrollo Turístico

Los modelos de desarrollo turístico son muy variados, y en algunos casos generan propuestas desde un aspecto particular, mientras que otros responden a una concepción integral.

Santana (2003) afirma que hay tres formas de entender el desarrollo turístico:

> *A) Desarrollo turístico como fenómeno urbanístico - geográfico:* se basa especialmente en el impacto espacial de la actividad turística. Si el turismo

es una determinada manera de mirar el territorio, de estar en él, estudiar el desarrollo turístico desde una perspectiva urbanístico-geográfica es estudiar qué lugares se van configurando en distintas épocas como espacios preferentes para el desarrollo de las actividades turísticas, qué características tienen estos espacios y, sobre todo, cuáles son las distintas maneras en que la actividad turística se implanta en el territorio y qué transformaciones ocasiona en ellos.

B) Desarrollo turístico como fenómeno socio - antropológico: pone énfasis en las motivaciones y actitudes de los turistas y de los residentes. Un ejemplo es el modelo de evolución de los destinos a partir del perfil del turista, que parte de dos perfiles psicológicos opuestos: los viajeros psicocéntricos, que eligen destinos conocidos y seguros; y los viajeros alocéntricos, que prefieren la aventura y lo desconocido.

Los destinos asumen entonces las características del tipo de turista que los visitan, que incluye también categorías intermedias entre ambos opuestos. Otro modelo, que considera las etapas de desarrollo de un destino en relación al ánimo de la población residente respecto de la llegada de los visitantes.

En este caso, a un estado inicial de euforia, le sigue una etapa de apatía, luego aparece la molestia y la irritación por la presencia de turistas y finalmente el antagonismo.

C*) Desarrollo turístico como fenómeno socio - económico:* este enfoque pone el énfasis en el desarrollo de la oferta turística, en especial, de las empresas que satisfacen las necesidades de los turistas. Una tipología interesante en esta categoría es la de turismo fordista y turismo posfordista.

El turismo fordista se relaciona con la idea de tiempo libre como recuperación del trabajo, también con la idea de consumo y a través de éste, demarcación e integración social. El producto característico es el turismo masivo de sol y playa, estandarizado, organizado a través de circuitos y paquetes.

El turismo posfordista se caracteriza por una organización flexible, que permite el armado de paquetes a medida del turista, la desintegración vertical de las grandes empresas que comienzan a terciarizar parte de los procesos productivos, y mayor énfasis puesto en la innovación. Aquí las empresas en red, como una forma de dar satisfacción a una demanda que exige viajes más personalizados y con altos contenidos de calidad. (p. 12-14).

Por otro lado, (Peck y Lepie, como se citó en Varisco, 2008) consideran también tres modelos de desarrollo turístico:

1) El crecimiento rápido, se da cuando las corporaciones adquieren grandes terrenos, y a continuación operan la subdivisión de los mismos para iniciar la construcción, y la población se mantiene alejada de los beneficios del turismo.

> *2) En el crecimiento lento*, la promoción de los terrenos es controlada por los terratenientes locales y el desarrollo, ajeno a toda planificación, incluye a los integrantes de la población local, y los recién llegados se integran en las estructuras de poder tradicionales.
>
> *3) El desarrollo transitorio*, estaría orientado hacia el turismo de fin de semana. (p. 68)

Los modelos mencionados responden a un enfoque que sin ser estricto, permite identificar la perspectiva que sirve de base al análisis, y que representa también los grandes enfoques desde los cuáles se ha abordado el turismo: el geográfico - espacial; el socio - antropológico y el socio -económico. También se han formulado modelos de desarrollo turístico integrales, de elevado nivel de generalidad, que permiten analizar lo ocurrido en el turismo.

Factores del Desarrollo Turístico

Viñals (2002) afirma que:

> El desarrollo de un lugar se debe considerar no la afluencia turística de visitantes sino el bienestar generado por la actividad turística, es decir el número de óptimo de visitantes de acuerdo a los recursos ambientales de la zona, la capacidad de la población local de organizar y orientar el desarrollo turístico y la definición de productos y servicios que se adapten a la cualificación de las necesidades de la población local, que ha de ser la máxima beneficiaria del proceso turístico, considerando además los

intereses de generaciones futuras. Sin embargo existen condicionantes, a considerar, las cuales permiten el desarrollo turístico, siendo las siguientes:

a. Infraestructuras y servicios generales: accesibilidad, tráfico, transporte público, abastecimiento de agua, limpieza y recogida de basuras, alumbrado público, asistencia sanitaria, seguridad ciudadana, etc.

b. Aspectos relacionados con el medio ambiente: saturación del destino, conservación medioambiental del entorno, contaminación acústica, etc.

c. Equipamiento recreativo, cultural y de servicios turísticos, áreas recreativas, oferta comercial, oferta cultural, y de ocio, profesionalidad de los trabajadores del sector turístico y gestión turística. (pp. 85-134).

Mientras que Ávila (2002) considera que:

> No sólo el aspecto de territorio implica el desarrollo turístico, sino que incluye a la población, considerando: La protección, conservación del medio ambiente y cultura; el desarrollo y valoración del patrimonio; el crecimiento y la consolidación económica y, la calidad de vida de los habitantes. (p. 61).

Ambos autores reflexionan sobre cada una de los factores mencionados necesarios, para desarrollarse en la actividad turística, sin embargo, es coherente el criterio de Ávila al considerar no sólo los aspectos territoriales y del visitante sino tambien a la población anfitriona, puesto que son aliados estratégicos para lograr la sostenibilidad del turismo.

Buenas Prácticas de un Desarrollo Turístico

Sánchez (2006) refiere que:

> El desarrollo turístico implica que los lugares vayan creciendo de forma ordenada con planeación, donde las inversiones se canalicen de tal manera que se vayan sumando y que en el largo plazo sigan siendo exitosos. A continuación, algunas de las acciones que se pueden seguir para fomentar las buenas prácticas de un desarrollo turístico.
>
> *A) Diferentes estrategias para cada lugar:* No todos los desarrollos turísticos son iguales ni requieren la misma estrategia de otros que han probado ser exitosos. Cada uno debe de tener su propia proyección acorde al mercado al que va dirigido y diseñar un desarrollo en función de esa visión.
>
> Por ejemplo, no se puede aplicar la misma fórmula en Los Cabos, Baja California Sur, que en Puerto Peñasco, Sonora, ya que este último destino tiene una visión muy clara de un turismo que llega por automóvil procedente de Arizona para pasar un fin de semana. En cambio, Los Cabos es un destino exclusivo, visitado por un segmento de altos ingresos, y su éxito reside, precisamente, en la hotelería de lujo. Si le restamos esa visión de un turismo selecto y lo comenzamos a masificar, seguramente va a perder su encanto y también al turista de altos ingresos y gasto.
>
> *B) Planeación con una visión de largo plazo:* La planeación de un destino debe de estar basada en una visión clara de cómo queremos que sea

el lugar en el largo plazo para que de esta forma se pueda realizar un plan a futuro que asegure llevarnos a nuestros objetivos, pero desafortunadamente esto no se ha logrado en la mayoría de los polos turísticos, ya que la tendencia, cuando un lugar es exitoso, es hacer más de lo mismo: mayores alturas y más construcción en un mismo predio porque resulta un negocio mucho más rentable en un tiempo relativamente corto, pero esa sobreconstrucción y cambio de imagen urbana se vuelven factores muy negativos en un futuro no muy lejano.

C) Calidad de vida para la población: Otro punto fundamental es que no hemos enfocado nuestra visión a las poblaciones donde se localizan los polos turísticos. Un lugar de desarrollo turístico debe de contar con espacios públicos, como parques, plazas o playas para la población.

Cuando esto falla, la gente local empieza a sentirse defraudada porque tiene la impresión de que el turista le restó privilegios y su actitud de servicio hacia el visitante ya no va a ser la misma. Es preciso conformar un proceso de edificación incluyente, donde cada uno de los habitantes de la localidad sienta que el lugar les pertenece y les refuerce ese sentido de pertenencia, ya que si no se logra una calidad de vida para ellos, entonces se sentirán excluidos de los atractivos y defraudados por el desarrollo turístico.

D) Un nuevo modelo de desarrollo urbano: En lo que respecta al modelo de desarrollo urbano, tampoco se está haciendo lo correcto. Se deben diseñar otras estrategias. Hoy en día en Europa y Estados Unidos ese concepto ya se superó; lo que se tiene son grandes conjuntos de calidad con

accesos controlados que se ligan a través de vialidades fluidas muy importantes.

En esta materia hay mucho por hacer a partir de una buena planeación. Junto con la planeación se requiere de la existencia de recursos para crear infraestructura básica y social, los cuales deben de provenir de los impuestos que, precisamente, han de ser canalizados para este fin.

Existen dos inconvenientes: por un lado no cobramos el predial adecuadamente a las propiedades turísticas y, por el otro, el IVA (Impuesto al Valor Agregado) generado por los enclaves turísticos se va a la federación y ésta se queda con un altísimo porcentaje del total y sólo regresa cantidades muy reducidas en comparación con lo producido por la actividad turística.

Esta realidad provoca un rezago creciente de infraestructura social que va a impactar negativamente a la población y al destino. En este sentido, se debe enfocar la planeación hacia las poblaciones.

Desde esta perspectiva los desarrolladores privados hacen su planeación para ser competitivos en el ámbito del turismo, los presidentes municipales tienen que fortalecer a estos polos turísticos para mejorar el nivel de vida de sus habitantes y el gobierno federal debe de apoyarlos.

Es de vital importancia encontrar la fórmula para que estos recursos fiscales, en una parte significativa, se inviertan en el lugar, que finalmente lo generó, para que continúe produciendo y lograr así un turismo sustentable.

E) Una estructura gubernamental que no ayuda: Varias de las decisiones más importantes que se toman en la actualidad son a nivel municipal, ni siquiera estatal. Quienes autorizan los planes de desarrollo, las licencias, entre otros requerimientos, son los municipios, cuyo problema es que su tiempo en función es muy breve. Esto quiere decir que un presidente municipal entra aprendiendo y cuando ya lo logró se tiene que ir y no le da tiempo suficiente de terminar mismo con una enorme experiencia turística que podría coordinarse con los municipios para elaborar planes de desarrollo de largo alcance y convertirse en un líder que impulse la realización de los planes en forma adecuada, lo que sería una enorme aportación que permitiría una visión compartida y una planeación-acción integrada.

F) Evaluar los lugares de mayor crecimiento: Es necesario evaluar cuáles son los lugares de mayor crecimiento turístico porque son los más vulnerables en lo que se refiere a cumplir con reglas claras.

Precisamente en esos sitios, es donde más encontramos desarrolladores dispuestos a romperlas para ganar más, por lo que es preciso tener una enorme concentración de esfuerzos para que se den los planes de desarrollo, los cuales deben ser precisos y de aplicación rigurosa.

Tenemos que reconocer que el turista, que procede en un alto porcentaje de las grandes ciudades, está buscando alejarse del paisaje urbano, del ruido y de las grandes construcciones y estar en un sitio tranquilo para relajarse. (pp. 20-24)

2.3. Definición de Términos

- **Empresas turísticas:** Es la unidad de producción que gestiona los factores productivos para convertirlos en bienes de consumo o servicios con el fin de satisfacer las demandas del cliente. (Rivas, 2004, p. 9)
- **Gestión empresarial: E**s la manera de llevar adelante una organización en los tiempos actuales, donde los mercados son cada vez más competitivos y globalizados, exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. (Deloitte, 2007, p. 227).
- **Planificación:** Es un proceso que se realiza individual, grupal, empresarial e institucionalmente, durante un tiempo determinando y en un espacio orientados a cambios y resultados, constituyendo un proceso imprescindible para racionaliza las decisiones y las acciones. (Saavedra, 2001, p. 33).
- **Organización:** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes, 2005, p. 212).
- **Dirección: E**s aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegadas y se vigila de manera simultánea que se cumpla en forma adecuada todas las ordenes emitida. (Reyes, 2004, p. 384).
- **Control:** Es el seguimiento de la planificación, recogiendo las necesidades de información sobre el comportamiento desarrollado en el ejercicio de la actividad. (Rivas, 2004, p. 50).

- **Desarrollo turístico:** Es un proceso de cambio cualitativo de la voluntad política que con la participación de la población local, adopta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, basado en el equilibrio del patrimonio natural, cultural y la viabilidad económica el turismo y la equidad social del desarrollo. (Ivars, 2001, p. 11).
- **Servicios turísticos:** Es todo tipo de servicio ofrecido a los turistas o a los proveedores de éstos (agencias de viaje, tour operadores, guías de turismo, etc.). Si bien son básicamente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, su prestación es facilitada por un adecuado equipamiento turístico. Entre los principales servicios turísticos, se incluye el alojamiento, la alimentación, la organización de viajes y las excursiones guiadas, entre otros. (Pulido, 2005, p. 19

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de Investigación

Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio es correlacional porque este tipo de investigación tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 81)

De acuerdo al fin que persigue es de tipo aplica porque se obtuvo conocimientos orientados al planteamiento de soluciones a problemas prácticos relacionados a la gestión empresarial y al desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz. Así lo refiere Caballero (2014) afirmando que: "La investigación aplicada es aquella cuyo propósito fundamental es dar solución a problemas prácticos".

Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación fue no experimental de corte transversal. La investigación fue no experimental, porque no hubo la manipulación deliberada de variables, en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149). La investigación también fue de corte transversal, debido a que la información se recolectó en un solo momento, obteniendo pruebas estadísticas y conclusiones a partir de los datos obtenidos.

3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

Población

En el presente estudio se determinó relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, para el cual se estimó considerar solamente a las empresas que brindan servicios turísticos en cada uno de los rubros ubicados en la ciudad de Huaraz, asumiendo un total de 170 establecimientos, información obtenida de la oficina descentralizada de Información Turística de PromPerú – Iperú Huaraz.

Muestra

La muestra estuvo conformado por las 170 empresas prestadoras del servicio turístico, entre:

- ✓ Establecimientos de hospedaje: 70 empresas
- ✓ Restaurantes turísticos: 10 empresas
- ✓ Agencias de viajes: 90 empresas

3.3 Instrumento(s) de recolección de la información

- Información documental: se realizó a través de fichas textuales y resúmenes, teniendo como fuente libros, revistas especializadas, informes, entre otros.
- Las encuestas: para recabar la información se procedió a aplicar el cuestionario a los conductores de las empresas que brindan servicios turísticos en la Ciudad de Huaraz.

3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

Los datos obtenidos del trabajo de campo fueron procesados mediante el Excel de Microsoft Office 2010 y el programa estadístico SPSS V23, que permitió construir cuadros estadísticos, gráficos, etc. de tal manera que se sintetizó los valores de los hechos estudiados y a partir de ellos se pudo extraer enunciados relacionando y/o analizando los datos.

Con respecto al análisis de la información, se utilizó técnicas estadísticas como el Coeficiente de correlación de Spearman y la prueba Chi cuadrado para determinar la correlación de las variables y para la contrastación de las hipótesis.

IV. RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

La validación del instrumento se ha realizado mediante el juicio de expertos, método de validación cada vez más utilizado en la investigación, "consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto" (Cabero y Llorente, 2013, p. 14).

Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información (Escobar y Cuervo, 2008, p.27).

Para la validación del cuestionario se ha recurrido a 03 profesionales con Grado de Doctor y con conocimiento de las variables de investigación para que puedan evaluar la viabilidad y confiabilidad del cuestionario, en la que por unanimidad afirmaron que procede con la aplicación.

Figura 1

Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Título: "GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con una estructura apropiado.																				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en actividades observables en una organización.																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica coherente.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores y dimensiones) en cantidad y calidad.																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la relación entre ambas variables.																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				
8. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones.																				
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				
PROMEDIO																					

OPINION DE APLICABILIDAD:

☐ **Procede su aplicación**

☐ **Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan**

☐ **No procede su aplicación**

DNI. N.º	Firma del experto	**Teléfono**

4.2. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 2

Empresas turísticas encuestadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Establecimientos de Hospedaje Turísticos	70	41%
Restaurantes Turísticos	10	0.6%
Agencias de Viajes y Turismo	90	53%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 2, se muestra que del total de empresas turísticas encuestadas en la ciudad de Huaraz, el 53% son agencias de viajes y turismo, el 41% establecimientos de hospedajes turísticos y el 6% son restaurantes turísticos.

Tabla 3

Tiempo de funcionamiento de las empresas turísticas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
01 a 05 años	30	18%
06 a 10 años	81	48%
11 a 20 años	39	22%
21 años a más	20	12%
TOTAL	**170**	**100**

Referente al tiempo de funcionamiento de las empresas turísticas en la ciudad de Huaraz, en la tabla 3, se observa que del total de empresas turísticas encuestadas, el 48% llevan funcionando de 06 a 10 años, el 22% de 11 a 20 años, el 18% de 1 a 5 años y el 12% de 21 a más años.

Tabla 4

La empresa cuenta con un efectivo plan de aprovisionamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	24	14.1%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%
De acuerdo	85	50.0%
Totalmente de acuerdo	45	26.5%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto a la disponibilidad de un plan de aprovisionamiento efectivo en la empresa, la tabla 4 muestra que el 50% de los encuestados están de acuerdo, el 26.5% totalmente de acuerdo, el 14.1% expresan estar totalmente en desacuerdo y el 9.4% en desacuerdo.

Tabla 5

La empresa cuenta con un efectivo plan de producción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	45.3%
De acuerdo	77	45.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 5, se observa que 45.3% concuerdan que la empresa cuenta con un efectivo plan de producción, otro 45.3% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9.4% manifiestan estar en desacuerdo.

Tabla 6

La empresa cuenta con un efectivo plan de marketing

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	40	23.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	17.1%
De acuerdo	67	39.4%
Totalmente de acuerdo	34	20.0%
TOTAL	**170**	**100**

Según la tabla 6, el 39.4% concuerdan que la empresa cuenta con un efectivo plan de marketing, el 23.5% refieren estar en desacuerdo, el 20% totalmente de acuerdo y el 17.1% expresan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 7

La empresa cuenta con un efectivo plan de formación de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	16	9.4%
En desacuerdo	39	22.9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	22.4%
De acuerdo	57	33.5%
Totalmente de acuerdo	20	11.8%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 7 evidencia que el 33.5% concuerdan que la empresa cuenta con un efectivo plan de formación de personal, el 22.9% están en desacuerdo, el 22.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11.8% totalmente de acuerdo y el 9.4% totalmente en desacuerdo.

Tabla 8

La empresa cuenta con un efectivo plan de inversión y financiación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	47	27.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	28.2%
De acuerdo	55	32.4%
Totalmente de acuerdo	20	11.8%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a la disponibilidad de un efectivo plan de inversión y financiación en las empresas turísticas, la tabla 8 evidencia que el 32.4% afirman estar de acuerdo, el 28.2% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.6% están en desacuerdo y el 11.8% afirman estar totalmente de acuerdo.

Tabla 9

Los objetivos de la empresa son conocidos y comprendidos por todos los colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%
De acuerdo	70	41.2%
Totalmente de acuerdo	84	49.4%
TOTAL	**170**	**100**

Con relación al conocimiento y comprensión de los objetivos de la empresa por todos los colaboradores, la tabla 9 evidencia que el 49.4% afirman estar totalmente de acuerdo, el 41.2% refieren estar de acuerdo y el 9.4% expresan estar en desacuerdo.

Tabla 10

En la empresa se logra los objetivos propuestos optimizando recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	9.4%
De acuerdo	109	64.1%
Totalmente de acuerdo	45	26.5%
TOTAL	**170**	**100**

Referente al logro de los objetivos propuestos con la optimización de recursos en la empresa, la tabla 10 muestra que el 64.1% están de acuerdo, el 26.5% se muestran totalmente de acuerdo y el 9.4% afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 11

En la empresa las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	20	11.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	4.7%
De acuerdo	105	61.8%
Totalmente de acuerdo	37	21.8%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 11 muestra que el 61.8% concuerdan que en la empresa las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones, el 21.8% refieren estar totalmente de acuerdo, el 11.8% se muestran en desacuerdo y el 4.7% expresar estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 12

En la empresa existe una rápida comunicación entre los diferentes niveles

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	5.3%
De acuerdo	117	68.8%
Totalmente de acuerdo	44	25.9%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a la existencia de una rápida comunicación entre los diferentes niveles en la empresa, la tabla 12 muestra que el 68.8% afirman estar de acuerdo, el 25.9% están totalmente de acuerdo y el 5.3% muestran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 13

En la empresa existe descentralización en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	31	18.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	9.4%
De acuerdo	103	60.6%
Totalmente de acuerdo	20	11.8%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 13, se observa que el 60.6% de los encuestados están de acuerdo con la existencia de la descentralización en la toma de decisiones en la empresa, el 18.2% manifiestan estar en desacuerdo, el 11.8% están totalmente de acuerdo, mientras que el 9.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 14

El trabajo directivo de la empresa es inspirador e influyente en el comportamiento de los colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	14.1%
De acuerdo	95	55.9%
Totalmente de acuerdo	51	30.0%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto a que si el trabajo directivo de la empresa es inspirador e influyente en el comportamiento de los colaboradores, la tabla 14 muestra que 55.9% afirman estar de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo y el 14.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 15

El trabajo directivo de la empresa cumple un rol informativo eficaz

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	89	52.4%
De acuerdo	34	20.0%
Totalmente de acuerdo	31	18.2%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a que si el trabajo directivo de la empresa cumple un rol informativo eficaz, la tabla 15 muestra que el 52.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% afirman estar de acuerdo, el 18.2% totalmente de acuerdo y el 9.4% refieren estar en desacuerdo.

Tabla 16

En la empresa existe la capacidad de toma de decisiones directivas acertadas en momentos claves

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	65	38.2%
De acuerdo	105	61.8%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 16 muestra que el 61.8% de los encuestados concuerdan que en la empresa existe la capacidad de toma de decisiones directivas acertadas en momentos claves, sin embargo el 38.2% evidencian estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 17

En la empresa las decisiones son tomadas por más de una persona

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%
De acuerdo	119	70.0%
Totalmente de acuerdo	51	30.0%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a la toma de decisiones por más de una persona en la empresa, la tabla 17 evidencia que el 70% de los encuestados afirman estar de acuerdo y el 30% refieren estar totalmente de acuerdo.

Tabla 18

En la empresa existe una delegación eficiente en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	1.2%
En desacuerdo	1	0.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	14.7%
De acuerdo	141	82.9%
Totalmente de acuerdo	1	0.6%
TOTAL	**170**	**100**

Del total de encuestados, la tabla 18 evidencia que el 82.9% concuerdan que en la empresa existe una delegación eficiente en la toma decisiones, el 14.7% evidencian estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.2% totalmente de acuerdo, un 0.6% afirman estar totalmente de acuerdo y otro 0.6% expresan estar en desacuerdo.

Tabla 19

La empresa cuenta con un control efectivo de calidad en el servicio y atención al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	92	54.1%
De acuerdo	24	14.1%
Totalmente de acuerdo	54	31.8%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto a que, si la empresa cuenta con un control efectivo de calidad en el servicio y atención al cliente, el 54.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.8% expresan estar totalmente de acuerdo y el 14.1% se muestran de acuerdo, tal como lo muestra la tabla 19.

Tabla 20

La empresa cuenta con un efectivo control técnico de las instalaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	0.6%
En desacuerdo	1	0.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	67	39.4%
De acuerdo	47	27.6%
Totalmente de acuerdo	54	31.8%
TOTAL	**170**	**100**

Sobre la disponibilidad de un efectivo control técnico de las instalaciones en la empresa, el 39.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.8% se muestran totalmente de acuerdo, el 27.6% afirman estar de acuerdo, mientras que el 0.6% están en desacuerdo y otro 0.6% están totalmente en desacuerdo, tal como se observa en la tabla 20.

Tabla 21

La empresa cuenta con un efectivo control de existencias y compras

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	63	37.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	4.7%
De acuerdo	45	26.5%
Totalmente de acuerdo	54	31.8%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 21 evidencia que el 37.1% de los encuestados se muestran en desacuerdo sobre la disponibilidad de un efectivo control de existencias y compras en la empresa, mientras que el 31.8% están totalmente de acuerdo, el 26.5% están de acuerdo y el 4.7% evidencian estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 22

La empresa cuenta con un efectivo control en la previsión de clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	8	4.7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	21.8%
De acuerdo	67	39.4%
Totalmente de acuerdo	58	34.1%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 22, se aprecia que el 39.4% de los encuestados concuerdan que la empresa cuenta con efectivo control en la previsión de clientes, el 34.1% afirman estar totalmente de acuerdo, el 21.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.7% se muestran en desacuerdo.

Tabla 23

La empresa cuenta con un efectivo control presupuestario

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	8	4.7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	84	49.4%
De acuerdo	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	78	45.9%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a que, si la empresa cuenta con un efectivo control presupuestario, la tabla 23 evidencia que el 49.4% estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.9% evidencian estar totalmente de acuerdo y el 4.7% están en desacuerdo.

Tabla 24

Surgimiento de prestadores de servicios e implantación de las actividades turísticas de manera planificada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	39	22.9%
En desacuerdo	66	38.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	12.4%
De acuerdo	24	14.1%
Totalmente de acuerdo	20	11.8%
TOTAL	**170**	**100**

Respecto al surgimiento de los prestadores de servicios turísticos e implantación de las actividades turísticas de manera planificada en la ciudad de Huaraz, el 38.8% refieren estar en desacuerdo, el 22.9% totalmente en desacuerdo, el 14.1% afirman estar de acuerdo, el 12.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.8% totalmente de acuerdo, tal como muestra la tabla 24.

Tabla 25

Motivación del turista para visitar Huaraz por ser un destino turístico conocido y seguro

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	8	4.7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	9.4%
De acuerdo	115	67.6%
Totalmente de acuerdo	31	18.2%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 25 evidencia que el 67.6% de los encuestados concuerdan que la motivación del turista para visitar la ciudad de Huaraz es que es un destino turístico conocido y seguro, el 18.2% afirman estar totalmente de acuerdo, mientras que el 9.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.7% se muestran en desacuerdo.

Tabla 26

Motivación del turista para visitar Huaraz por ser destino turístico desconocido y de aventura

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63	37.1%
De acuerdo	107	62.9%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Según la tabla 26, del total de encuestados, el 62.9% concuerdan que la motivación del turista para visitar la ciudad de Huaraz es que es un destino turístico desconocido y de aventura y el 37.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 27

La población de Huaraz tiene una actitud cálida frente a la llegada de los turistas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	70	41.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	14.1%
De acuerdo	55	32.4%
Totalmente de acuerdo	21	12.4%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a la actitud cálida que tiene la población frente a la llegada de los turistas en la ciudad de Huaraz, el 41.2% expresan estar en desacuerdo, el 32.4% afirman estar de acuerdo, el 14.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12.4% manifiestan estar totalmente de acuerdo, según la tabla 27.

Tabla 28

Flexibilidad e innovación de empresas que ofertan servicios y actividades de turismo no convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	9.4%
De acuerdo	69	40.6%
Totalmente de acuerdo	85	50.0%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 28, se aprecia que el 50% afirman estar totalmente de acuerdo que en la ciudad de Huaraz hay empresas turísticas flexibles e innovadoras que ofertan servicios y actividades de turismo no convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas, el 40.6% evidencian estar de acuerdo y el 9.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 29

Integración de las empresas para ofertar servicios y actividades de turismo convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	55	32.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	70	41.2%
De acuerdo	21	12.4%
Totalmente de acuerdo	24	14.1%
TOTAL	**170**	**100**

Referente a la integración de las empresas para ofertar servicios y actividades de turismo convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas en la ciudad de Huaraz, el 41.2% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32.4% están en desacuerdo, el 14.1% afirman estar totalmente de acuerdo y el 12.4% de acuerdo, tal como lo evidencia la tabla 29.

Tabla 30

Existencia de óptimos estándares en infraestructura y servicios básicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	1.2%
En desacuerdo	6	3.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	11.2%
De acuerdo	133	78.2%
Totalmente de acuerdo	10	5.9%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 30, se observa que el 78.2% concuerdan que en la ciudad de Huaraz hay óptimos estándares en infraestructura y servicios básicos, el 11.2% refirieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5.9% afirman estar totalmente de acuerdo, el 3.5% se muestran en desacuerdo y el 1.2% totalmente en desacuerdo.

Tabla 31

Existencia de un alto nivel de conservación medioambiental

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	24	14.1%
En desacuerdo	47	27.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	32.4%
De acuerdo	44	25.9%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto al alto nivel de conservación medioambiental en la ciudad de Huaraz, el 32.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.6% se muestran en desacuerdo, el 25.9% de acuerdo y el 14.1% están totalmente en desacuerdo, tal como se aprecia en la tabla 31.

Tabla 32

Existencia de óptima oferta comercial, cultural y de ocio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	16	9.4%
En desacuerdo	55	32.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	97	57.1%
De acuerdo	2	1.2%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Con relación a la óptima oferta comercial, cultural y de ocio en la ciudad de Huaraz, el 57.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32.4% están en desacuerdo, el 9.4% totalmente en desacuerdo y únicamente el 1.2% afirman estar de acuerdo, tal como muestra la tabla 32.

Tabla 33

Existencia de alto nivel de profesionalidad de los trabajadores del sector turístico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	89	52.4%
De acuerdo	65	38.2%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Sobre el alto nivel de profesionalidad de los trabajadores del sector turístico en la ciudad de Huaraz, el 52.4% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38.2% afirman estar de acuerdo y el 9.4% están en desacuerdo, según la tabla 33.

Tabla 34

Las estrategias comerciales en el sector turístico están diseñadas acorde al mercado al que se dirige

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	14.1%
De acuerdo	130	76.5%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

La tabla 34 muestra que el 76.5% de los encuestados concuerdan que en la ciudad de Huaraz las estrategias comerciales en el sector turístico están diseñadas acorde al mercado al que se dirige, el 14.1% refieren ni estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 9.4% están en desacuerdo.

Tabla 35

Existencia de planeación con una visión a largo plazo dentro del sector turístico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	8	4.7%
En desacuerdo	56	32.9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53	31.2%
De acuerdo	53	31.2%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto a la existencia de la planeación con una visión a largo plazo dentro del sector turístico en la ciudad de Huaraz, el 31.2% refieren estar en desacuerdo, el 31.2% están de acuerdo, también otro 31.2% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.7% están totalmente en desacuerdo, según muestra la tabla 35.

Tabla 36

Contribución del turismo a la mejora de la calidad de vida de la población

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	47	27.6%
De acuerdo	122	71.8%
Totalmente de acuerdo	1	0.6%
TOTAL	**170**	**100**

En la tabla 36, se aprecia que el 71.8% de los encuestados concuerdan que en la ciudad de Huaraz el turismo contribuye a la mejora de la calidad de vida de la población, el 27.6% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.6% están totalmente de acuerdo.

Tabla 37

Los recursos fiscales obtenidos por el turismo son invertidos en el mismo lugar que se generó

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	16	9.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	102	60.0%
De acuerdo	52	30.6%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL	**170**	**100**

Con respecto a que, si los recursos fiscales obtenidos por el turismo son invertidos en el mismo lugar que se generó, el 60% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30.6% afirman estar de acuerdo y el 9.4% están en desacuerdo, tal como muestra la tabla 37.

Tabla 38

Existencia de una visión compartida entre los gobiernos locales y el sector turístico privado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	53	31.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63	37.1%
De acuerdo	53	31.2%
Totalmente de acuerdo	1	0.6%
TOTAL	**170**	**100**

Respecto a la existencia de una visión compartida entre los gobiernos locales y el sector turístico privado en la ciudad de Huaraz, el 37.1% refieren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.2% afirman estar de acuerdo, otro 31.2% se muestran en desacuerdo y 0.6% están totalmente de acuerdo, según la tabla 38.

4.3. Contrastación de Hipótesis

Para la prueba de hipótesis, si $p < 0.05$ entonces la Ho se rechaza, de lo contrario se procede a aceptar la Ho.

Hipótesis general

H0 La gestión empresarial de los servicios turísticos no se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

H1 La gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 39

Correlación de Spearman de la variable gestión empresarial de los servicios turísticos y desarrollo del turismo

			Gestión empresarial de los servicios turísticos	Desarrollo del turismo
Rho de Spearman	Gestión empresarial de los servicios turísticos	Coeficiente de correlación	1,000	,820**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Desarrollo del turismo	Coeficiente de correlación	,820**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 39, se observa que la correlación de Spearman de las variables gestión empresarial de los servicios turísticos y desarrollo del turismo es 0.820, por lo que afirmamos que existe una correlación fuerte directa entre ambas.

Tabla 40

Tabulación cruzada de la gestión empresarial de los servicios turísticos y desarrollo del turismo

		Desarrollo del turismo			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Gestión empresarial de los servicios turísticos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	40	0	41
	De acuerdo	0	63	66	129
Total		1	103	66	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 40, se observa la información obtenida después de realizar el cruce de datos de la gestión empresarial de los servicios turísticos y el desarrollo del turismo.

Tabla 41

Prueba de Chi cuadrado las variables gestión empresarial de los sectores turísticos y desarrollo del turismo

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,313[a]	2	,000
Razón de verosimilitud	50,218	2	,000
Asociación lineal por lineal	35,843	1	,000
N de casos válidos	170		

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 41 observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que nos arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho, es decir podemos afirmar que la gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo de Huaraz, 2015.

Hipótesis específica 1

H0 La planificación en las empresas turísticas no se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

H1 La planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 42

Correlación de Spearman de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo

			Planificación	Desarrollo del turismo
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Desarrollo del turismo	Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 42 se observa que la correlación de Spearman de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo es 0.821, por lo que afirmamos que existe una correlación fuerte directa entre ambas.

Tabla 43

Tabulación cruzada de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo

		Desarrollo del turismo			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Planificación	En desacuerdo	1	23	0	24
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	47	21	68
	De acuerdo	0	33	25	58
	Totalmente de acuerdo	0	0	20	20
Total		1	103	66	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 43 se observa la información obtenida después de realizar el cruce de datos de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo.

Tabla 44

Prueba de Chi cuadrado de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,044[a]	6	,000
Razón de verosimilitud	66,702	6	,000
Asociación lineal por lineal	43,924	1	,000
N de casos válidos	170		

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 44 observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que nos arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho, es decir podemos afirmar que la planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Hipótesis específica 2

H0 La organización en las empresas turísticas no se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

H1 La organización en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 45

Correlación de Pearson de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo

			Organización	Desarrollo del turismo
Rho de Spearman	Organización	Coeficiente de correlación	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Desarrollo del turismo	Coeficiente de correlación	,819**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 45 se observa que la correlación de Spearman de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo es 0.819, por lo que afirmamos que existe una correlación fuerte directa entre ambas.

Tabla 46

Tabulación cruzada de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo

		Desarrollo del turismo			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Organización	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	16	0	16
	De acuerdo	1	87	66	154
Total		1	103	66	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 46 se observa la información obtenida después de realizar el cruce de datos de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo.

Tabla 47

Prueba de Chi cuadrado de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,489[a]	2	,003
Razón de verosimilitud	17,104	2	,000
Asociación lineal por lineal	10,354	1	,001
N de casos válidos	170		

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 47 observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que nos arroja un nivel de significancia de 0.003, por lo que se rechaza la Ho, es decir la organización en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Hipótesis específica 3

H0 La dirección en las empresas turísticas no se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

H1 La dirección en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 48

Correlación de Spearman de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo

			Dirección	Desarrollo del turismo
Rho de Spearman	Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,112
		Sig. (bilateral)	.	,145
		N	170	170
	Desarrollo del turismo	Coeficiente de correlación	,112	1,000
		Sig. (bilateral)	,145	.
		N	170	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 48 se observa que la correlación de Spearman de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo es 0.112, por lo que afirmamos que existe una correlación débil directa entre ambas.

Tabla 49

Tabulación cruzada de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo

		Desarrollo del turismo			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Dirección	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	19	24	43
	De acuerdo	1	54	42	97
	Totalmente de acuerdo	0	30	0	30
Total		1	103	66	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 49, se observa la información obtenida después de realizar el cruce de datos de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo.

Tabla 50

Prueba de Chi cuadrado de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,085[a]	4	,000
Razón de verosimilitud	36,636	4	,000
Asociación lineal por lineal	20,165	1	,000
N de casos válidos	170		

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 50, observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que nos arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho, es decir la dirección en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Hipótesis específica 4

H0 El control en las empresas turísticas no se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

H1 El control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 51

Correlación de Spearman de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo

			Control	Desarrollo del turismo
Rho de Spearman	Control	Coeficiente correlación	de1,000	,656**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Desarrollo del turismo	Coeficiente correlación	de,656**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 51, se observa que la correlación de Spearman de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo es 0.656, por lo que afirmamos que existe una correlación fuerte directa entre ambas.

Tabla 52

Tabulación cruzada de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo

		Desarrollo del turismo			
		En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Control	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	70	21	92
	De acuerdo	0	0	24	24
	Totalmente de acuerdo	0	33	21	54
Total		1	103	66	170

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 52, se observa la información obtenida después de realizar el cruce de datos de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo.

Tabla 53

Prueba de Chi cuadrado de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,239[a]	4	,000
Razón de verosimilitud	56,862	4	,000
Asociación lineal por lineal	7,032	1	,008
N de casos válidos	170		

Nota: Esta tabla muestra la correlación en SPSS

En la tabla 53, observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que nos arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho, es decir el control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015. Atendiendo a los resultados obtenidos se puede señalar que el objetivo se ha cumplido.

Los resultados evidencian que la gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo, se hace esta aseveración puesto que en la tabla N° 39 se observa que la correlación de Spearman de ambas variables es 0.820 y en la tabla N° 41 de la prueba de Chi cuadrado, arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se afirma que la gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo. Esto es consecuente con el planeamiento de Deloitte (2007) quien refiere que la gestión empresarial es la manera de llevar adelante una organización en los tiempos actuales, donde los mercados son cada vez más competitivos y globalizados, exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. (p. 272). Y la Organización Mundial del Turismo (1999) afirma que la ejecución del desarrollo turístico es responsabilidad tanto de la administración pública como del sector privado. Al sector público corresponde la política, la planificación y los estudios; crear la estructura básica; desarrollar algunas atracciones turísticas; fijar y hacer cumplir la normativa para servicios e instalaciones; estimular y fijar estándares para la educación y formación en turismo; entre otros. Al sector privado corresponde desarrollar el alojamiento, el funcionamiento de giras y viajes y demás empresas turísticas comerciales e

infraestructura afín in situ, algunas atracciones y algunas actividades de comercialización. (p. 103).

Respecto a la primera hipótesis específica "La planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015". Se evidencia que de las 170 empresas turísticas encuestadas entre agencias de viajes, restaurantes y hospedajes turísticos, el 76.5% cuentan con un efectivo plan de aprovisionamiento, el 45.3% con plan de producción, el 59.4% con plan de marketing, el 45.3% con plan de formación profesional y el 44.2% cuenta con un efectivo plan de inversión y financiación. Los resultados coinciden con lo propuesto por Martín (2005) quien expresa que la planificación es una de las funciones básicas de toda compañía, pudiéndose considerar el punto de arranque del proceso administrativo. (p. 231). Además, que toda empresa turística elaborará una serie de planes a largo plazo, a nivel de alta dirección, que a su vez se desglosarán en un conjunto de planes a medio plazo, relativos a cada una de las áreas funcionales de la compañía. (p. 234). Las empresas turísticas a través de la planificación salvan la brecha existente entre donde está y a dónde quiere llegar, concretando objetivos sociales y económicos. Finalmente, según la tabla N° 42, la correlación de Spearman de la dimensión planificación y la variable desarrollo del turismo es 0.821 y la Prueba de Chi cuadrado arroja un nivel de significancia de 0.000, tal como muestra la tabla N° 44; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para afirmar la que planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo.

Referente a la segunda hipótesis específica “La organización en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015”. Según Martín (2005) la creación de una estructura organizacional debe fundamentarse en principios reguladores, que garanticen la eficiencia y justifiquen la propia razón de ser de la organización como agrupación de individuos, como es el principio de la unidad de objetivo y de eficiencia. (p. 247). Los resultados de la investigación muestran que en el 90.6% de las empresas turísticas, los objetivos de la empresa son conocidos y comprendidos por todos los colaboradores y, en otro 90.6% los objetivos se logran optimizando recursos, los cuales evidencian que se cumplen con los planteamientos teóricos.

Con respecto a los tipos tradicionales de organización, para Chiavenato (2006) refiere que existen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional, entre ellos, lineal, funcional y Staff. Según los resultados, se evidencia que para el 83.6% de los encuestados las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones, para el 94.7% existe una rápida comunicación entre diferentes niveles, en el 72.4% existe descentralización en la toma de decisiones. Con estos resultados podemos afirmar que en las empresas turísticas de la ciudad de Huaraz predomina el tipo de organización funcional, el mismo que coincide con la aseveración de Münch (2014) quien afirma que este tipo de organización es la que se usa con mayor frecuencia por ser la más práctica.

Finalmente, en la tabla N° 45 se observa que la correlación de Spearman de la dimensión organización y la variable desarrollo del turismo es 0.819 y en la tabla N° 47 se observa los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que arroja

un nivel de significancia de 0.003, por lo que se rechaza la Ho, es decir la organización en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.

En lo que respecta a la tercera hipótesis "La dirección en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015". Los planteamientos teóricos refieren que la dirección es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan con entusiasmo e interés al logro de las metas de la organización. Koontz, O'Donnell y Weihrich (1988), para el cuál según Martín (2005) del trabajo directivo están agrupados en roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión. Además, los niveles de dirección en una empresa turística están íntimamente relacionados con la forma de dirigir ésta, se pueden distinguir básicamente la dirección centralizada y la descentralizada. (pp. 259-260).

Según los resultados de la investigación, referente a las funciones del trabajo directivo, el 85.9% de encuestados afirman que el trabajo directivo de las empresas es inspirador e influyente en el comportamiento de los colaboradores, sin embargo sólo para el 38.2% el trabajo directivo cumple un rol informativo eficaz, el cual nos lleva a sostener que en la mayoría de las empresas turísticas hay un manejo inadecuado de la información, así como también, la limitada difusión de información a las diferentes áreas de la empresa. Pero para el 61.8% existe la capacidad de toma de decisiones directivas acertadas en momentos claves. Con respecto a las formas de dirección que se fomenta, para el 100% de encuestados las decisiones son tomadas por más de una persona y para el 83.5% existe una delegación eficiente en la toma de decisiones. Razones por las cuales, en la tabla

N° 48 se observa que la correlación de Spearman de la dimensión dirección y la variable desarrollo del turismo es 0.112, por lo que se afirma que existe una correlación débil directa entre ambas y en la tabla N° 50 se observa los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho y se acepta la hipótesis de investigación.

Referente a la cuarta hipótesis específica "El control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015." De acuerdo a la contratación de hipótesis, en la tabla N° 51, se observa que la correlación de Spearman de la dimensión control y la variable desarrollo del turismo es 0.656, por lo que se afirma que existe una correlación fuerte directa entre ambas. Asimismo, en la tabla N° 53, observamos los resultados obtenidos de la prueba de Chi cuadrado, que arroja un nivel de significancia de 0.000, por lo que se rechaza la Ho, es decir el control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015. Todo ello se afirma debido a que los resultados de la investigación evidencian que el 45.9% de las empresas cuentan con un efectivo control de calidad en el servicio y atención al cliente, el 59.4% con un efectivo control técnico de las instalaciones, 58.3% con un efectivo control de existencias y compras, 73.5% con un efectivo control en la previsión de clientes y el 45.9% cuentan con un efectivo control presupuestario, como se puede observar hay un alto porcentaje de empresas turísticas que cuentan con planes de controles efectivos, sin embargo hay otro porcentaje que no aplican las encuestas de satisfacción y tampoco cuentan con controles presupuestarios, debido a desconocimiento y al empirismo, puesto que Martín (2005) afirma que en las empresas turísticas, el control de gestión comprenderá una serie de actuaciones

enfocadas a la buena marcha del conjunto de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos comercial, técnico, financiero y económico. En la empresa turística el control es una necesidad permanente, no debiéndose interpretar éste simplemente como una verificación de lo que se hace, sino como un esfuerzo constante de seguimiento del programa general (pp. 238-239)

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, en base a los resultados obtenidos se concluye que ambas variables de investigación se relacionan directamente. La gestión empresarial corresponde al sector privado por lo que desarrolla diversos servicios turísticos de calidad para satisfacer las necesidades del turista y como resultado contribuirá al óptimo desarrollo turístico.
2. Se llegó a conocer que la planificación en las empresas turísticas se relaciona con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, esto se explica porque un alto porcentaje de empresas turísticas tienen en cuenta el proceso de la planificación como un punto de inicio básico y cuentan con una serie de planes efectivos, con ellos logran concretar objetivos sociales y económicos.
3. Se ha determinado que la organización en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, los colaboradores de las empresas conocen y comprenden los objetivos empresariales, las responsabilidades están delimitadas de acuerdo a las especializaciones, existe una rápida comunicación y descentralización en la toma de decisiones, es decir predomina la organización funcional.
4. Se ha determinado que la dirección en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, debido a que el trabajo directivo es inspirador e influyente en el comportamiento de los colaboradores, toman decisiones de manera eficiente, sin embargo es necesario

fortalecer el rol informativo eficaz por el inadecuado manejo y limitada difusión de la información en la empresa.

5. Se ha determinado que el control en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, debido a que las empresas turísticas en su mayoría cuentan con efectivos planes de control, sobre todo el control de previsión de clientes.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al demostrarse que la gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, se recomienda a los empresarios turísticos a seguir mejorando la capacidad de gestión de sus recursos contando con la asesoría de profesionales expertos que permita instaurar y desarrollar las funciones propias de la gestión empresarial y estar en la posibilidad de adaptarse a los cambios que podrían presentarse en un mercado competitivo y globalizado. De igual modo, se recomienda a las autoridades locales a promover el trabajo articulado para el mejoramiento de la infraestructura turística para la satisfacción de los turistas y beneficio de la población local, complementado con trabajos de sensibilización e involucramiento de los agentes turísticos para comprender el rol importante que cumplen para el fomento del desarrollo turístico.
2. Se recomienda a los empresarios turísticos acceder a capacitaciones en temas relacionados a planeamiento empresarial, para mejorar y desarrollar los diversos tipos de planes, entre ellos, el plan de producción, el plan de marketing, el plan de formación profesional y el plan de inversión y financiación, con la finalidad de definir metas y objetivos alcanzables para obtener el máximo beneficio tras la implantación de servicios y actividades turísticas de manera planificada.
3. Se recomienda a los empresarios turísticos fortalecer sus capacidades y competencias a través de capacitaciones y contar con la asesoría de profesionales para establecer una estructura funcional y jerárquica de la empresa, el mismo que permitirá definir las funciones y/o tareas claves para el

logro de los objetivos. Asimismo, se recomienda difundir e involucrar a todo el personal sobre la estructura de la organización, los objetivos, las funciones y/o tareas que deben de cumplir a fin de evitar la evasión de responsabilidades y pérdida de recursos de la empresa. De igual manera, se sugiere promover una comunicación eficaz a nivel de toda la empresa y desarrollar un equipo de trabajo con personas con conocimientos que ayuden a administrar la empresa.

4. Para optimizar el proceso de dirección en las empresas turísticas, se recomienda a los directivos maximizar su potencial a través del coaching, a fin de mejorar y/o desarrollar actitudes y habilidades que permita cumplir adecuadamente su rol informativo, seguir optimizando la toma de decisiones directivas y mantener el trabajo directivo inspirador e influyente sobre el comportamiento de los colaboradores.
5. Se recomienda a los empresarios implementar y mejorar los planes de control de calidad en el servicio y atención al cliente, de control técnico de las instalaciones, control de existencias y compras, control en la previsión de clientes y el control presupuestario bajo la asesoría de profesionales expertos en la materia. De igual modo, se siguiere promover reuniones periódicas para analizar las desviaciones y su corrección en el funcionamiento diario de la empresa, ya que de ello dependerá el cumplimiento de los planes de la organización.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, R. (2002). *Turismo sostenible*. Madrid: Editorial IEPALA

Benites, M. (2012). Factores determinantes del desarrollo turístico del Distrito de Yura. *Revista de investigación en Turismo y Desarrollo Local, 5(*13), 3-15. https://www.researchgate.net/publication/254411979

Cabero, J. y Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2), 11-22. http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* (7ma ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Deloitte, S. (2007). *Diccionario de la economía y negocios*. (5ta ed.) España: Editorial Espasa Libros.

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, 27-36. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández Félix, M. Y. y Rojas Peña, L. E. (2017). Gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz 2017. [Tesis de titulación, Universidad Santiago Antúnez de Mayolo].

http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2164/T033_47065594_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. (2003). *Técnico en gestión, Tomo I.* Madrid: Cultural S.A.

Gonzáles, Acosta, A. Y. (2014). *Influencia de la gestión de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines de La Libertad en el desarrollo turístico de la Región La Libertad.* [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo]. http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5708/GONZ%c3%81LEZ%20ACOSTA%2c%20Aleida%20Yamal%c3%ad%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzales, L. (2010). *La gestión empresarial como herramienta fundamental en la evaluación del impacto del proyecto PDVSA autogas en el Estado de Yaracuy.* [Tesis de Maestría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado]. http://biba dm.ucla.edu.ve/edocs_ baducla/tesis/P1104.pdf+J12

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill

Ivars, J. (2001). *Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico*. Alicante: Metasig

Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). *Elementos de la Administración.* México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva clara*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1988). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Martín, I. (2005). *Dirección y Gestión de empresas del sector turismo*. (3ra ed.) España: Ediciones Pirámide.

Mintzberg, H. (1990). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Münch, L. (2014). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (2da ed.). México: Pearson

Organización Mundial del Turismo (1999) *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible.* España: Organización Mundial del Turismo

Pasco Ames, R. D. (2003). *Gestión empresarial de los servicios turísticos en el Callejón de Huaylas.* [Tesis de Maestría no publicada] Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Pearce, D. (1991*). Desarrollo turístico, Su planificación y ubicación geográfica*. México: Trillas

Pulido, J. (2005). *La Actividad Turística Española en el 2004*. España: Ramón Aceres.

Quispe Apaza, L. S. (2013). *La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012.* [Tesis de

Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/3844/T-1445.pdf?sequence=1

Ramírez Asís, E. (2011). *Sistemas de información gerencial y la gestión empresarial de las ferreterías de la ciudad de Huaraz.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2061/T033_31668274_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa. S.A

Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas: Teoría y Prácticas*. México: Editorial Limusa. S.A

Rivas, J (2004). *Dirección de empresas turísticas* (7ma ed.) Oviedo: Septem Ediciones S.L

Saavedra, A. Castro, L. Restrepo, O. y Rojas, A. (2001). *Planificación del Desarrollo* (2ta ed.) Bogotá: Editora Géminis Ltda.

Sánchez, E. (2006). *Inseparables: Desarrollo turístico, planeación y sustentabilidad*. México

Santana Turégano, M. A. (2003). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria).* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona] https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5116/mast1de2.pdf

Sigueñas Bravo, D. R. (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3079/DIEGO%20ROLY%20SIGUE%C3%91AS%20BRAVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valls, J. (2004). *Gestión de destino turísticos sostenible.* España: Gestión 2000

Varisco, C. (2008). *Desarrollo turístico y desarrollo local: La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa.* [Tesis de maestría, Universidad Mar de Plata, Argentina]. http://nulan.mdp.edu.ar/550/1/varisco_c.pdf

Vázquez, D., Osorio, M., Orellano, A. y Torres, J. (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones turísticas. (5),* 6-8 https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/29118/1/Investigaciones_Turisticas_05_01.pdf

Viñals, M. (2002). *Turismo en espacios naturales y rurales.* (2da ed.) España: Universidad Politécnica de Valencia.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<table>
<tr><th colspan="7">“GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015”</th></tr>
<tr><th>Problema</th><th>Objetivos</th><th>Hipótesis</th><th>Variables</th><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Metodología</th></tr>
<tr>
<td>General:
¿Cómo se relaciona la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?</td>
<td>General:
Determinar la relación de la gestión empresarial de los servicios turísticos con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015</td>
<td>General:
La gestión empresarial de los servicios turísticos se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.</td>
<td rowspan="4">X:
Gestión empresarial de los servicios turísticos</td>
<td>Planificación</td>
<td>$X_{1:}$ Tipos de planes que elabora una empresa turística</td>
<td rowspan="5">Tipo de investigación
▪ De acuerdo a la naturaleza del estudio es correlacional.
▪ De acuerdo al fin que persigue es aplicativo.

Diseño de investigación
▪ No experimental de corte transversal,

Población y muestra: 170 empresas que brindan servicios turísticos.
Técnica: Encuesta
Instrumento: Cuestionario</td>
</tr>
<tr>
<td>Organización</td>
<td>$X_{2:}$ Principios de organización que se fomenta en las empresas turísticas.
$X_{3:}$ Tipos tradicionales de organización que se fomenta en las empresas turísticas</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección</td>
<td>$X_{4:}$ Funciones del trabajo directivo.
$X_{5:}$ Formas de dirección que se fomenta</td>
</tr>
<tr>
<td>Control</td>
<td>$X_{6:}$ Tipos de controles que se realiza en la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Específicos:
1. ¿Cuál es la relación de la planificación en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?
2. ¿De qué manera se relaciona la organización en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?
3. ¿Cómo se relaciona la dirección en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?
4. ¿De qué manera se relaciona el control en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015?</td>
<td>Específicos:
1. Conocer la relación de la planificación en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
2. Determinar la relación de la organización en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
3. Determinar la relación de la dirección en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
4. Determinar la relación del control en las empresas turísticas con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.</td>
<td>Específicas:
1. La planificación en las empresas turísticas se relaciona directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
2. La organización en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
3. La dirección en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.
4. El control en las empresas turísticas se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en la ciudad de Huaraz, 2015.</td>
<td>Y:
Desarrollo del turismo</td>
<td>Enfoques</td>
<td>$Y_{1:}$ Fenómeno urbanístico –geográfico
$Y_{2:}$ Fenómeno socio-antropológico
$Y_{3:}$ Fenómeno socio-económico</td>
</tr>
<tr>
<td></td><td></td><td></td><td></td>
<td>Factores</td>
<td>$Y_{4:}$ Infraestructura y servicios generales
$Y_{5:}$ Aspectos relacionados con el medio ambiente
$Y_{6:}$ Equipamiento recreativo, cultural y de servicios turísticos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td><td></td><td></td><td></td>
<td>Buenas prácticas</td>
<td>$Y_{7:}$ Diferentes estrategias para cada lugar
$Y_{8:}$ Planeación con una visión a largo plazo
$Y_{9:}$ Calidad de vida para la población
$Y_{10:}$ Nuevo modelo de desarrollo urbana
$Y_{11:}$ Estructura gubernamental</td>
<td></td>
</tr>
</table>

ANEXO 02: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ANCASH "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

Escuela de Postgrado

ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS TURISTICAS QUE OPERAN EN LA CIUDAD DE HUARAZ

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y responda con absoluta veracidad, ya que los resultados favorecerán y permitirán el éxito de la investigación. La información será considerada estrictamente confidencial y anónima.

1. GENERALIDADES:

1.1 Rubro de la empresa:……

1.2 Tiempo de permanencia en el mercado:……

N°	Items	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con un efectivo plan de aprovisionamiento					
2	La empresa cuenta con un efectivo plan de producción					
3	La empresa cuenta con un efectivo plan de marketing					
4	La empresa cuenta con un efectivo plan de formación de personal					
5	La empresa cuenta con un efectivo plan de inversión y financiación					
6	Los objetivos de la empresa son conocidos y comprendidos por todos los colaboradores					
7	En la empresa se logra los objetivos propuestos optimizando recursos					
8	En la empresa las responsabilidades son delimitadas según las especializaciones					
9	En la empresa existe una rápida comunicación entre los diferentes niveles					
10	En la empresa existe descentralización en la toma de decisiones					

11	El trabajo directivo de la empresa es inspirador e influyente en el comportamiento de los colaboradores					
12	El trabajo directivo de la empresa cumple un rol informativo eficaz					
13	En la empresa existe la capacidad de toma de decisiones directivas acertadas en momentos claves					
14	En la empresa las decisiones son tomadas por más de una persona					
15	En la empresa existe una delegación eficiente en la toma de decisiones					
16	La empresa cuenta con un control efectivo de calidad en el servicio y atención al cliente					
17	La empresa cuenta con un efectivo control técnico de las instalaciones					
18	La empresa cuenta con un efectivo control de existencias y compras					
19	La empresa cuenta con un efectivo control en la previsión de clientes					
20	La empresa cuenta con un efectivo control presupuestario					
21	En la ciudad de Huaraz surgen de prestadores de servicios turísticos e implantación de las actividades turísticas de manera planificada					
22	La motivación del turista para visitar la ciudad de Huaraz es que es un destino turístico conocido y seguro					
23	La motivación del turista para visitar la ciudad de Huaraz es que es un destino turístico desconocido y de aventura					
24	En la ciudad de Huaraz, la población tiene una actitud cálida frente a la llegada de los turistas					
25	En la ciudad de Huaraz hay empresas turísticas flexibles e innovadoras que ofertan servicios y actividades de turismo no convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas					
26	En la ciudad de Huaraz, las empresas se integran para ofertar servicios y actividades de turismo convencional de calidad y acorde a las necesidades de los turistas.					
27	En la ciudad de Huaraz hay óptimos estándares en infraestructura y servicios básicos					

28	En la ciudad de Huaraz hay un alto nivel de conservación medioambiental					
29	En la ciudad de Huaraz hay una óptima oferta comercial, cultural y de ocio					
30	En la ciudad de Huaraz hay un alto nivel de profesionalidad de los trabajadores del sector turístico					
31	En la ciudad de Huaraz las estrategias comerciales en el sector turístico están diseñadas acorde al mercado al que se dirige					
32	En la ciudad de Huaraz existe planeación con una visión a largo plazo dentro del sector turístico					
33	En la ciudad de Huaraz el turismo contribuye a la mejora de la calidad de vida de la población					
34	En la ciudad de Huaraz los recursos fiscales obtenidos por el turismo son invertidos en el mismo lugar que se generó					
35	En la ciudad de Huaraz existe una visión compartida entre los gobiernos locales y el sector turístico privado					

Huaraz, 2020

ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Broncano Gala, Jorge Edwin	Docente - UNASAM	Cuestionario	Reyna Edelina Robles Espinoza
Título: "GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con una estructura apropiado.																			X		95
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en actividades observables en una organización.																		X			90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X		91
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica coherente.																			X		92
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores y dimensiones) en cantidad y calidad.																		X			90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la relación entre ambas variables.																			X		91
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																			X		95
8. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones.																		X			90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X		95
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X		95
PROMEDIO																						92.4

OPINION DE APLICABILIDAD:

- ☑ **Procede su aplicación**
- ☐ **Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan**
- ☐ **No procede su aplicación**

31655489		943645700
DNI. N.º	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
CASTILLO PICÓN JORGE MARCEL	DOCENTE - UNASAM	CUESTIONARIO	

Título: "GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015"

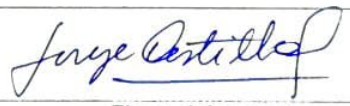
ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con una estructura apropiado.																	85			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en actividades observables en una organización.																	81			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																	85			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		86		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores y dimensiones) en cantidad y calidad.																		86		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la relación entre ambas variables.																	85			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																	81			
8. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones.																		86		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																	85			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			91	
	Promedio:																				

OPINION DE APLICABILIDAD:

- [x] Procede su aplicación
- [ ] Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- [ ] No procede su aplicación

32021885		976409693
DNI.	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÒN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÒN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
MANRIQUE CACERES, JORGE TEOFILO	DOCENTE FEC UNASAM	CUESTIONARIO	REYNA EDELINA ROBLES ESPINOZA
Título: **"GESTION EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2015"**			

ASPECTOS DE VALIDACIÒN:
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con una estructura apropiado.																	84			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en actividades observables en una organización.																	82			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		86		
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica coherente.																	81			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores y dimensiones) en cantidad y calidad.																	83			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la relación entre ambas variables.																		86		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																		86		
8. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones.																	82			
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																	83			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	85			
Promedio:																					

OPINION DE APLICABILIDAD:

- [X] **Procede su aplicación**
- [ ] **Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan**
- [ ] **No procede su aplicación**

31605570		943933446
DNI.	**Firma del experto**	**Teléfono**