

# Jose Luis ZARATE

## TESINA\_DE\_BACHILLER[1].pdf

 Trabajo de investigacion

 Yenifer Guevara Condori

 Corporacion Khipu S.A.C

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3240011838

Fecha de entrega

5 may 2025, 8:02 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

5 may 2025, 8:07 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

TESINA\_DE\_BACHILLER\_1\_.pdf

Tamaño de archivo

2.1 MB

87 Páginas

20.534 Palabras

127.521 Caracteres




# 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
  - ▶ Quoted Text
- 

## Top Sources

- 13%  Internet sources
  - 3%  Publications
  - 8%  Submitted works (Student Papers)
-

## Top Sources

- 13% Internet sources
- 3% Publications
- 8% Submitted works (Student Papers)

## Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Student papers	
Corporacion Khipu S.A.C		3%
2	Internet	
repositorio.unsaac.edu.pe		1%
3	Internet	
saldemaras.pe		<1%
4	Internet	
www.coursehero.com		<1%
5	Student papers	
unsaac		<1%
6	Internet	
hdl.handle.net		<1%
7	Internet	
www.moana-cancun.com		<1%
8	Internet	
repository.unimilitar.edu.co		<1%
9	Internet	
repositorio.upt.edu.pe		<1%
10	Internet	
ciencialatina.org		<1%
11	Internet	
revistas.ucv.edu.pe		<1%

12	Internet	repositorio.escuelakhipu.edu.pe	<1%
13	Student papers	utn	<1%
14	Student papers	Universidad Andina del Cusco	<1%
15	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
16	Internet	ideascompilativas.blogspot.com	<1%
17	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
18	Internet	repositorio.unsch.edu.pe	<1%
19	Student papers	antonionarino	<1%
20	Internet	congresociica.unach.mx	<1%
21	Internet	es.scribd.com	<1%
22	Internet	documentop.com	<1%
23	Internet	dspace.espace.edu.ec	<1%
24	Internet	www.aecit.org	<1%
25	Student papers	Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE	<1%

26	Internet	repositorio.uncp.edu.pe	<1%
27	Internet	repositorio.upn.edu.pe	<1%
28	Internet	oai.repec.org	<1%
29	Internet	riunet.upv.es	<1%
30	Internet	www.studocu.com	<1%
31	Student papers	Florida International University	<1%
32	Student papers	Universidad Cesar Vallejo	<1%
33	Internet	americana.edu.co	<1%
34	Student papers	Universidad del Istmo de Panamá	<1%
35	Internet	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
36	Internet	www.scielo.org.ar	<1%
37	Publication	Deysi Mireli Pacheco-Cajas, Guido Olivier Erazo- Alvarez, Jorge Ormaza-Andrade. "...	<1%
38	Student papers	Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo	<1%
39	Internet	editorialalema.org	<1%

40	Internet	ra.org	<1%
41	Student papers	tec	<1%
42	Internet	www.jornada.unam.mx	<1%
43	Internet	1library.co	<1%
44	Publication	Byron Fernando Mejía Barreiros, Jennifer Nathaly Marcillo Chasy, Yonimiler Castil...	<1%
45	Internet	core.ac.uk	<1%
46	Internet	issuu.com	<1%
47	Internet	pt.scribd.com	<1%
48	Internet	repositorio.unap.edu.pe	<1%
49	Internet	repositorio.unica.edu.pe	<1%
50	Student papers	ufidelitas	<1%
51	Internet	www.ieg.csic.es	<1%
52	Student papers	Universidad Anahuac México Sur	<1%
53	Student papers	Universidad de Huanuco	<1%

54	Internet	apirepositorio.unu.edu.pe	<1%
55	Internet	apps.who.int	<1%
56	Internet	asesoresenturismoperu.files.wordpress.com	<1%
57	Internet	pt.slideshare.net	<1%
58	Student papers	uteg	<1%
59	Internet	www.inforesources.ch	<1%
60	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
61	Internet	repositorio.uandina.edu.pe	<1%
62	Internet	www.iperu.org	<1%
63	Internet	www.michenermuseum.org	<1%
64	Internet	www.raitec.es	<1%
65	Internet	www.redturs.org	<1%
66	Student papers	Universidad Rey Juan Carlos	<1%
67	Internet	discovery.researcher.life	<1%

68

Student papers

uniminuto

<1%

**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PRIVADO KHIPU  
PROGRAMA DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión Estratégica del Turismo en las Salineras de Maras, 2024**

**Línea de investigación:**

Gestión de calidad

**Presentado por:**

Yenifer Guevara Condori

Código ORCID:0009-0004-5769-6296

Para optar al grado académico de Bachiller en  
Administración De Empresas Turísticas Y Hoteleras

**Asesor:**

Dr. José Luis Zarate Bujanda

Código ORCID: 0000-0002-8281-335X

**CUSCO – PERÚ**

**2025**

## Dedicatoria

A Dios por iluminar mi camino y darme la fortaleza necesaria para alcanzar este logro. A mi maestro por su guía, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este proceso. A mi padre, por su amor y confianza y aliento constante, que han sido fundamentales en cada paso de este viaje. A todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible la culminación de este proyecto. Su ayuda, ánimo y contribuciones han sido invaluable.

Yenifer

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Es un honor presentar ante ustedes el trabajo de investigación titulado **“Gestión Estratégica del Turismo en Las Salineras de Maras”**. Este estudio se centra en analizar y optimizar la gestión del turismo en las Salineras de Maras, un destino emblemático en la región de Cusco.

La investigación ofrece una visión detallada de cómo se está manejando actualmente el turismo en este sitio histórico y propone estrategias para mejorar la gestión turística. Los hallazgos de esta investigación resaltan las fortalezas y áreas de oportunidad en la administración de las Salineras, así como el impacto de las ‘prácticas actuales en la experiencia del visitante y en la preservación del sitio.

Las recomendaciones estratégicas derivadas de este estudio están orientadas a potenciar la sostenibilidad del turismo en las salineras de Maras, mejorando la experiencia del visitante, optimizando los recursos y contribuyendo al desarrollo económico local. De esta manera, se busca fortalecer la posición de las Salineras como un destino turístico de referencia, beneficiando tanto a la comunidad local como a los turistas que visitan este valioso patrimonio cultural.

Atentamente

La Tesista

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir cómo se desarrolla la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras, empleando una metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo, diseño no experimental y carácter básico. La población estudiada consistió en 125,976 turistas, tanto nacionales como internacionales, y se utilizó una muestra censal de 120 individuos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los hallazgos concluyeron que la gestión estratégica del turismo en las salineras de maras requiere un enfoque integral que contemple la sostenibilidad ambiental, la calidad de servicio, la infraestructura, el personal, el marketing y el cumplimiento normativo. Abordar estos factores de manera coordinada no solo optimizará la eficiencia operativa y la satisfacción del visitante, sino que también fortalecerá la reputación de la entidad y su posición en el mercado turístico. La implementación de un plan estratégico bien estructurado, con objetivos precisos y medibles, es esencial para garantizar un desarrollo turístico sostenible y exitoso en la región.

*Palabras claves:* Gestión Estratégica del Turismo, Sostenibilidad, Calidad de Servicio, Infraestructura Turística, Cumplimiento Normativo.

## Abstract

This research aimed to describe how tourism management is developed at the Maras Salt Mines, employing a quantitative methodology with a descriptive approach, a non-experimental design, and basic characteristics. The studied population consisted of 125,976 tourists, both domestic and international, and a census sample of 120 individuals was used. The findings concluded that encompasses environmental sustainability, service quality, infrastructure, personnel marketing, and regulatory compliance. Dressing these factors in a coordinated manner will not only optimize operational efficiency and visitor satisfaction but also strengthen the entity's reputation and its position in the tourism market. The implementation of a well-structured strategic plan, with precise and measurable objectives, is essential to ensure sustainable and successful tourism development in the region.

**Keywords:** Strategic Tourism Management, Sustainability, Service Quality, tourism infrastructure, regulatory Compliance.

## Índice

54	Dedicatoria.....	ii
	Presentación.....	iii
	Resumen.....	iv
	Abstract.....	v
	Índice de tablas.....	x
	Índice de figuras.....	xi
	Introducción.....	xii
	<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
1	Problema Objeto de Investigación.....	1
	1.1. Descripción del Problema.....	1
	1.2 Formulación del Problema.....	5
	1.2.1. Problema General.....	5
	1.2.3. Problemas específicos.....	5
	1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
	1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
	1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	5
	1.4. Justificación de la Investigación.....	6
	1.4.1. <i>Justificación practica</i> .....	6
	1.4.2. <i>Justificación social</i> .....	6
	1.4.3. <i>Justificación teórica</i> .....	7
	1.4.5. <i>Justificación metodológica</i> .....	7
	1.5. Delimitación de la investigación.....	7
	1.5.1 <i>Delimitación social</i> .....	7

2

1.5.2 *Delimitación temporal* ..... 7

1.5.3. *Delimitación espacial* ..... 7

CAPITULO II ..... 9

Marco teórico y conceptual ..... 9

2.1. Antecedentes empíricos de la Investigación ..... 9

2.1.1. Antecedentes internacionales ..... 9

2.1.2. Antecedentes internacionales ..... 10

2.1.3. Antecedentes Locales ..... 11

2.2. Marco Teórico ..... 13

2.2.1 Bases teóricas ..... 13

2.2.1.1 Teorías del Turismo ..... 13

2.2.1.2 Teorías del Turismo Sostenible ..... 17

2.2.1.3 Teorías de la gestión estratégica ..... 21

2.3. Marco Conceptual ..... 25

2.3.1 Variable Gestión estratégica ..... 25

41 2.3.2 Características de la Gestión Estratégica ..... 26

2.3.4 Importancia de la Gestión Estratégica ..... 27

2.3.5 Dimensión formulación de estrategias ..... 27

2.3.6 Indicador misión ..... 28

2.3.7 Indicador visión ..... 28

2.3.8 Indicador objetivos ..... 28

2.3.9 Indicador planes de acción ..... 28

2.3.10 Dimensión ejecución de estrategias ..... 28

2.3.11 Indicador implementación de estrategias ..... 29

2.3.12 Indicador cumplimiento de metas y objetivos ..... 29

2.3.13	Indicador utilización de recursos .....	29
2.3.14	Dimensión proceso de evaluación .....	29
2.3.15	Desempeño financiero .....	30
2.3.16	Satisfacción del cliente .....	30
2.3.17	Calidad del producto o servicio .....	30
2.3.18	Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios.....	30
2.4	Operacionalización de variable.....	31
CAPITULO III.....		32
1	3.1 Tipo de Investigación.....	32
	3.2 Nivel de Investigación .....	32
	3.3 Enfoque de investigación.....	32
	3.4 Diseño de la investigación .....	33
	3.5 La Unidad de Análisis.....	33
	3.6 Población de Estudio.....	33
	3.7 Tamaño de la Muestra.....	34
	3.8 Técnicas de selección de la muestra .....	34
	3.9 Técnicas de Recolección de la Información .....	34
	3.10 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.....	35
CAPITULO IV.....		36
1	4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de los datos .....	36
	4.2 Diagnóstico de Las salineras de Maras.....	36
	4.2.1. Historia de las salineras de Maras.....	36
	Organigrama Marasal S.A .....	41
	4.3 Presentación de resultados .....	42
	Discusión de Resultados .....	52

Conclusiones.....	46
Recomendaciones .....	48
Referencias bibliográficas.....	50
ANEXOS .....	57
1 Anexos 1 Matriz de consistencia .....	58
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos .....	54
Anexo 3: Declaración de ética profesional y propiedad intelectual. ....	57
Anexo 4 Evidencia fotográfica .....	58
Anexo 5: Turnitin.....	61

35

## Índice de tablas

11

63

7

23

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de Variable .....	31
<b>Tabla 2</b> ¿Cómo calificaría la claridad y relevancia de la misión y visión de las Salineras de Maras?.....	42
<b>Tabla 3</b> ¿ Qué tan claros y relevantes consideras que son los objetivos turísticos de las salineras de Maras? .....	43
<b>Tabla 4</b> ¿Cómo calificaría la efectividad de las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística en las Salineras de Maras?.....	44
<b>Tabla 5</b> ¿Qué tan bien cree que se están llevando a cabo las estrategias para el turismo en las Salineras de Maras? .....	45
<b>Tabla 6</b> En su opinión, como ha sido el cumplimiento de metas y objetivos turísticos en las Salineras de Maras? .....	46
<b>Tabla 7</b> ¿Cómo calificaría la utilización de recursos (como personal ,instalaciones,etc.)en las Salineras de Maras para mejorar la experiencia turística?.....	47
<b>Tabla 8</b> Aunque es difícil evaluar directamente ,¿cómo percibe la relación entre el costo de la entrada y la calidad de experiencia turística en las Salineras de Maras?.....	48
<b>Tabla 9</b> ¿Qué tan satisfecho esta con la experiencia en general en las Salineras de Maras? .....	49
<b>Tabla 10</b> ¿Cómo calificaría la calidad de servicios y productos ofrecidos en las Salineras de Maras?.....	50
<b>Tabla 11</b> ¿Cómo calificaría la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias o productos turísticos? .....	51

2

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Mapa de las salineras de Maras.....	8
<b>Figura 3</b> Marca De La Empresa Marasal S.A.....	40
<b>Figura 4</b> Gestión Estratégica –Estructura Orgánica.....	41
<b>Figura 5</b> ¿Cómo calificaría la claridad y relevancia de la misión y visión de las salineras de maras?.....	42
<b>Figura 6</b> ¿Qué tan claro y relevantes considera que son los objetivos turísticos de las salineras de maras?.....	43
<b>Figura 7</b> ¿Cómo calificaría la efectividad de las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística de las Salineras de Maras?.....	44
<b>Figura 8</b> ¿Qué tan bien cree que se está llevando a cabo las estrategias para el turismo en las Salineras de Maras?.....	45
<b>Figura 9</b> En su opinión ¿Cómo ha sido el cumplimiento de metas y objetivos turísticos en salineras de Maras?.....	46
<b>Figura 10</b> ¿Cómo calificaría la utilización de recursos (como personal, instalaciones, etc.) en las salineras de Maras para mejorar la experiencia turística?.....	47
<b>Figura 11</b> Aunque es difícil evaluar directamente, ¿Cómo percibe la relación entre el costo de entrada y la calidad de la experiencia turística en las Salineras de Maras?.....	48
<b>Figura 12</b> ¿Qué tan satisfecho esta con su experiencia en general en las Salineras de Maras?.....	49
<b>Figura 13</b> ¿Cómo calificaría la calidad de servicios y productos turísticos ofrecidos en las Salineras de Maras?.....	50
<b>Figura 14</b> ¿Cómo calificaría la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias o productos turísticos?.....	51

47

7

23

## Introducción

29 La gestión estratégica del turismo es un factor determinante para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos, especialmente en espacios de alto valor patrimonial y natural, como las Salineras de Maras. En el presente estudio, se analizó el sistema estratégico del turismo en este destino, con el propósito de evaluar su impacto en la planificación, la organización y el desarrollo de la actividad turística.

51 Para ello, se estableció un marco teórico basado en modelos de planificación turística y estrategias de gestión aplicadas en sitios con características similares. Asimismo, se empleó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los turistas que visitaron las Salineras de Maras. El objetivo fue identificar su percepción respecto a la gestión del destino, la calidad de los servicios turísticos y la experiencia general de visita.

Los resultados obtenidos permitieron conocer los principales desafíos que enfrenta la gestión turística en las Salineras de Maras, tales como la regulación del flujo de visitantes, la conservación del entorno y la satisfacción del turista. Con base en estos hallazgos, se propusieron estrategias orientadas a optimizar la planificación turística y mejorar la sostenibilidad del destino.

24 Este estudio proporciona un análisis integral del sistema estratégico del turismo en las Salineras de Maras, con el fin de aportar información relevante para la toma de decisiones en la gestión turística. Asimismo, se espera que los resultados obtenidos sirvan como referencia para el desarrollo de políticas y estrategias que promuevan un turismo responsable y eficiente en el lugar.

1 El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

1 **Capítulo 1:** Se describe la situación problemática, la formulación del problema, el objetivo de la investigación y la justificación desde una perspectiva social, práctica, teórica y metodológica. Además, se abordan las delimitaciones social, temporal y espacial del estudio.

1 **Capítulo 2:** Se desarrolla el marco teórico, incluyendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones conceptuales. Asimismo, se presenta la operacionalización de la variable de estudio.

26 **Capítulo 3:** Se expone la metodología de la investigación, especificando su naturaleza básica, el nivel descriptivo y el diseño no experimental. También se detalla el enfoque cuantitativo, la unidad de estudio, la población y muestra seleccionada por conveniencia. Además, se describen

las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como los aspectos éticos de la investigación.

**2** **Capítulo 4:** Se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de investigación, seguido del análisis y discusión de los hallazgos.

**53** Finalmente, el trabajo concluye con las referencias bibliográficas, las conclusiones, las recomendaciones y los anexos.

## CAPITULO I

### Problema Objeto de Investigación

#### 1.1. Descripción del Problema

La gestión estratégica del turismo se configura como una herramienta esencial para la planificación y administración de destinos turísticos que buscan ser sostenibles y competitivos. Esta estrategia permite a una región alcanzar sus metas turísticas a partir de una visión definida, maximizando sus recursos y atractivos, y a su vez, identificando desafíos y proponiendo soluciones que se alineen con el escenario deseado.

28 Asimismo, la gestión estratégica en turismo facilita la toma de decisiones fundamentadas en la sostenibilidad, impulsando el logro de objetivos compartidos. Esto fomenta la colaboración y cohesión entre los actores involucrados, promoviendo una actividad turística que genere beneficios equitativos, reduciendo los impactos negativos y maximizando los efectos positivos derivados de esta actividad.

25 Para el autor Pérez-Castañeira (2006), la gestión turística se define como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y efectivo. este proceso implica la planificación, organización. Liderazgo y control de acciones dentro de la entidad, ejecutando por un órgano directivo que cuenta con equipos de personas, recursos, y autoridad para establecer, alcanzar y mejorar los objetivos de la organización. todo ello se fundamenta en el conocimiento de leyes y principios, la sociedad, la naturaleza humana, la técnica y la información en general.

52 19 A nivel global, numerosos países han enfrentado desafíos significativos en la gestión estratégica del turismo, abarcando problemas como la sobreexplotación de los recursos naturales y la falta de sostenibilidad en el desarrollo del sector. Estas dificultades subrayan la necesidad de implementar estrategias adecuadas para equilibrar el crecimiento turístico con la conservación del entorno y los recursos disponibles.

9 Un ejemplo claro es Venecia, una ciudad que ha enfrentado serios problemas debido al turismo masivo. Con millones de visitantes cada año, Venecia ha experimentado congestión, daños en su infraestructura histórica y dificultades ambientales. En respuesta, las autoridades han adoptado medidas como la introducción de tarifas de entrada y restricciones de acceso, con el fin de regular el flujo de turistas y proteger tanto su patrimonio cultural como el medio ambiente.

42 Cuesta (2024) , en su artículo menciona que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) llegó a advertir a la ciudad de Venecia, Italia, sobre la posibilidad de incluirla en la lista de Patrimonio en Peligro. Esta lista agrupa sitios de gran valor que enfrentan amenazas debido a factores como conflictos bélicos, el cambio climático o la falta de acción por parte de los gobiernos.

Para abordar estos problemas, Venecia ha implementado un plan para gestionar el turismo masivo, destacándose la introducción de una tasa de cinco euros para los turistas que deseen acceder al centro histórico, una medida pionera a nivel mundial, ya que ninguna otra ciudad cobra a sus visitantes únicamente por ingresar. Además, las autoridades locales han desarrollado planes durante varios años con el objetivo de mitigar las consecuencias ambientales y urbanísticas derivadas del turismo.

Gauriat (2024), nos informa El caso de las Islas Baleares, en España, refleja múltiples desafíos relacionados con la gestión turística. Uno de los problemas más evidentes es la masificación y el turismo de excesos, que generan una sobre concentración de visitantes, lo cual satura la infraestructura y los servicios locales. Este fenómeno no solo deteriora la calidad de la experiencia turística, sino que también ejerce una presión considerable sobre los recursos naturales y la comunidad local.

Otro problema significativo es la escasez de personal en el sector turístico, lo que afecta la capacidad de los establecimientos para ofrecer un servicio óptimo, especialmente durante la temporada alta. Además, la llegada masiva de cruceros incrementa la congestión en los puertos y áreas turísticas, poniendo más presión sobre una infraestructura ya sobrecargada, lo que afecta tanto a los residentes como a los visitantes.

En el Perú, la gestión estratégica del turismo enfrenta muchos desafíos estructurales que dificultan su desarrollo sostenible y ordenado. Uno de los principales problemas es que, aunque existen planes turísticos a nivel nacional y regional, muchos de ellos no logran aplicarse de forma adecuada en la práctica. Esto se debe, en parte, a que no siempre están adaptados a las verdaderas necesidades de cada lugar, y a que no se cuenta con equipos técnicos especializados para llevarlos a cabo de forma eficiente.

Otro aspecto crítico es la falta de relación entre las instituciones responsables del turismo. A menudo, los gobiernos nacional, regional y local trabajan de forma independiente cada una, lo que genera duplicación de funciones, pérdida de recursos y retrasos en la implementación de

proyectos. Esta falta de conexión entre los distintos niveles de gobierno impide que se desarrolle una visión unitaria que potencie realmente al turismo como fuente de desarrollo.

Además, la inversión pública destinada al turismo sigue siendo muy limitada. En muchas regiones del país, menos del 1% del presupuesto se destina a este sector, y gran parte de ese dinero se usa para gastos administrativos. Esto deja poco margen para ejecutar acciones que promuevan la mejora de la infraestructura turística, la capacitación del personal o la promoción de destinos.

También se suma la falta de profesionales capacitados en turismo dentro de las instituciones públicas. Muchas veces, quienes toman decisiones sobre el sector no cuentan con formación técnica, lo que limita la calidad de las políticas que se diseñan. Por otro lado, el incumplimiento de normativas y la escasa fiscalización en destinos turísticos afectan no solo al entorno natural y cultural, sino también a la experiencia del visitante.

Por todo esto, se puede decir que la gestión estratégica del turismo en el Perú necesita cambios importantes para responder a los desafíos actuales. Es fundamental fortalecer la planificación, mejorar la coordinación entre entidades, invertir de manera coherente y dar formación técnica al profesional encargado del sector turístico (Universidad César Vallejo, 2023).

A nivel local, la región de Cusco enfrenta diversas problemáticas relacionadas con la gestión estratégica del turismo, que limitan su desarrollo sostenible y equitativo. Uno de los principales desafíos es la alta informalidad que caracteriza a este sector. Se estima que una gran parte de las actividades turísticas operan sin estar debidamente registradas ni fiscalizadas, lo cual no solo afecta la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también genera competencia desleal y pone en riesgo la seguridad de los visitantes. Esta falta de formalización se convierte en un obstáculo para implementar políticas de mejora continua y para fortalecer la competitividad del destino turístico (Centro Wiñaq, 2024).

Además, la gestión turística en Cusco presenta una débil relación entre las diferentes autoridades involucradas, como el gobierno regional, los municipios, las comunidades locales y los empresarios turísticos. Esta falta de coordinación limita la posibilidad de establecer una visión compartida del desarrollo turístico, y en muchos casos conduce a decisiones aisladas que no consideran el impacto a largo plazo en el patrimonio y en la población local. Las comunidades cercanas a sitios arqueológicos como Machu Picchu, por ejemplo, enfrentan restricciones para desarrollarse debido a regulaciones patrimoniales estrictas, lo que ha generado problemas entre la

conservación cultural y las necesidades de desarrollo de estas poblaciones ( Red de Medios Regionales del Perú, 2024).

2 Marasal S.A., ubicada en el distrito de Maras, Urubamba, Cusco, Perú, se especializa en la producción de sal rosada destinada al consumo humano. Durante los años 2021 y 2022, la empresa enfrentó dificultades significativas con la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud debido a la detección de impurezas orgánicas e inorgánicas y residuos de disolventes en los cristales de sal. Estos problemas surgieron debido a la metodología de trabajo en las pozas de sal y al acceso desregulado de turistas, hasta que se estableció una medida el 15 de junio de 2019 que prohibió el acceso directo de visitantes a las pozas.

En términos de sostenibilidad y gestión ambiental, Marasal S.A enfrenta desafíos considerables para implementar prácticas sostenibles. La ausencia de políticas adecuadas en esta área ha llevado a una gestión ineficaz de los recursos naturales y a una acumulación excesiva de residuos sin un sistema efectivo de manejo y reciclaje.

En cuanto a la calidad del servicio y la experiencia del cliente, mantener altos estándares en los servicios turísticos es un reto importante. La variabilidad en la calidad de servicios tales como guías turísticos, transporte y alojamiento puede afectar negativamente la experiencia del cliente. La restricción del acceso a las pozas desde el 15 de junio de 2019 probablemente ha influido en las expectativas de los turistas.

Respecto a la gestión del personal, la empresa enfrenta problemas relacionados con la contratación, capacitación y retención. La alta rotación de personal, especialmente en las áreas de selección y empaquetado realizadas por comuneros locales, junto con la falta de programas de capacitación continua, impacta en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa.

20 La infraestructura necesaria para las operaciones turísticas, incluyendo vehículos de transporte y facilidades de alojamiento, puede no estar en condiciones óptimas. A pesar de algunas mejoras, el mantenimiento de las rutas sigue siendo inadecuado, lo que afecta la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Se requiere la pavimentación de las rutas de acceso para evitar daños a los vehículos turísticos.

La falta de estrategias de marketing efectivas limita la visibilidad de la empresa y su capacidad para atraer clientes. Una presencia de marca débil y una promoción inadecuada impactan negativamente en la competitividad de Marasal S.A en el mercado.

El incumplimiento de las normativas locales e internacionales puede ocasionar problemas legales y dañar la reputación de la empresa. Esto abarca regulaciones ambientales, de seguridad y de turismo que no se están cumpliendo de manera adecuada.

Si Marasal S.A no aborda estos problemas, la empresa podría enfrentar consecuencias graves. La inconsistencia en la calidad de los servicios podría disminuir la satisfacción del cliente y perjudicar la reputación de la empresa. La falta de sostenibilidad podría llevar a problemas ambientales serios, como la contaminación y el deterioro de los recursos naturales. Además, los problemas en la gestión del personal y la infraestructura deficiente podrían reducir la eficiencia operativa y los ingresos. El incumplimiento normativo puede resultar en sanciones y afectar negativamente la imagen pública de Marasal S.A.

## 1.2 . Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema General

- ¿Cómo es la gestión estratégica del turismo en las Salineras De Maras?

### 1.2.3. Problemas específicos

- ¿Cómo se desarrolla la formulación de estrategias turísticas en las Salineras Maras,2024?
- ¿De qué manera se lleva la ejecución de estrategias turísticas en las salineras de Maras,2024?
- ¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras,2024?

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.3.1. Objetivo general

- Analizar cómo es la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras,2024.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo se desarrolla la formulación de estrategias turísticas en las Salineras de Maras,2024.
- Examinar de qué manera se lleva la ejecución de estrategias turísticas en las Salineras de Maras,2024.

- 4  
1
- c) Analizar de qué manera se llevan a cabo los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras, 2024.

#### 1.4. Justificación de la Investigación

##### 1.4.1. Justificación practica

La Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras, presenta ciertas deficiencias en la prestación de servicios turísticos, Marasal S.A puede abordar sus problemas de gestión turística mediante la implementación de prácticas sostenibles y la mejora de la calidad del servicio. Adoptar un plan de sostenibilidad que incluya el reciclaje de residuos y la gestión eficiente del agua reducirá la contaminación y mejorará la imagen ambiental de la empresa. Al mismo tiempo, establecer estándares claros de calidad y proporcionar capacitación continua al personal garantizará un servicio consistente y profesional, mejorando la experiencia del cliente.

Además, la optimización de la infraestructura, como el mantenimiento regular de las rutas de acceso, mejorará la comodidad y seguridad de los turistas. Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones locales e internacionales fortalecerá la visibilidad de la empresa y evitará problemas legales. Estas medidas concretas resolverán los problemas actuales de Marasal S.A, mejorando su operatividad y competitividad en el mercado turístico.

##### 1.4.2. Justificación social

6  
19

La presente investigación sobre La Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras tiene el objetivo de contribuir a la sociedad la presente investigación sobre la gestión estratégica del turismo en las salineras de Maras tiene el objetivo de contribuir a la sociedad mediante la promoción de prácticas turísticas sostenibles y la mejora de la eficiencia operativa en la región. Al implementar políticas de sostenibilidad y optimizar la calidad del servicio, se busca preservar el entorno natural y cultural de las salineras, lo que beneficiará a la comunidad local al proteger sus recursos y patrimonio.

Además, al abordar problemas como la infraestructura deficiente y la falta de estrategias de marketing efectivas, la investigación pretende fortalecer el desarrollo económico local, generando empleo y oportunidades económicas para los residentes. La mejora en la gestión del personal y el cumplimiento de normativas contribuirá a evitar

problemas legales y a elevar la reputación de Marasal S.A, promoviendo un turismo responsable que favorezca el bienestar de toda la comunidad.

#### ***1.4.3. Justificación teórica***

6 La presente investigación La Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras utiliza información de calidad académica basada en autores confiables y de prestigio, se utilizó información sobre calidad de servicios turísticos.

#### ***1.4.5. Justificación metodológica***

6 La presente investigación se realiza en base a procedimientos teóricos y metodológicos basados en una investigación descriptiva profundizando sobre el problema de investigación de la Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### ***1.5.1 Delimitación social***

1 La delimitación social de la presente investigación está basada en el estudio de los 215,976 turistas que visitan las salineras de Maras.

#### ***1.5.2 Delimitación temporal***

1 La presente investigación se desarrolla durante el periodo de enero del 2024 a junio del 2024.

#### ***1.5.3. Delimitación espacial***

2 La presente investigación se desarrolla en Las Salineras De Maras en el distrito de Maras provincia de Urubamba.

**Figural**

5 *Mapa de las salineras de Maras*



Nota: <https://www.boletomachupicchu.com/salineras-de-maras/>

## CAPITULO II

### Marco teórico y conceptual.

#### 2.1. Antecedentes empíricos de la Investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Un primer antecedente corresponde a Vera, Zambrano-Ureta & Párraga (2023), en su artículo titulado “Estrategias para la gestión del turismo rural en el sitio llamado Mosquito del cantón Chone, Ecuador”. El objetivo general fue diseñar estrategias que fortalezcan la gestión turística en el sitio Mosquito, a través del análisis de los recursos turísticos y su entorno. Para el desarrollo del estudio, los autores emplearon el método cualitativo, con enfoque descriptivo. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, orientado al diagnóstico de la situación turística local. Entre las técnicas utilizadas, se aplicaron la observación directa, la entrevista semiestructurada a actores clave y la matriz FODA para el análisis estratégico. Los autores concluyeron que el sitio Mosquito tiene un notable potencial turístico que no ha sido aprovechado por la falta de planificación, promoción e infraestructura. Asimismo, se propusieron dieciocho estrategias orientadas a mejorar su gestión turística y fortalecer el desarrollo sostenible del área.

La investigación citada se vinculó a la planteada debido a que ambas proponen el uso de herramientas estratégicas para gestionar el turismo de forma sostenible, valorando los recursos locales y buscando mejorar la experiencia del visitante.

Un segundo antecedente corresponde a Buele Buele & Castro Solórzano (2023), en su tesis titulada “Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible del cantón Pueblo Viejo, provincia de Los Ríos”. El objetivo general fue elaborar un plan estratégico para fomentar el turismo sostenible en el cantón, valorando sus recursos naturales y culturales. En cuanto al enfoque, se utilizó el método mixto, con predominio del enfoque cuantitativo. El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo descriptivo y propositivo. Las técnicas utilizadas incluyeron encuestas dirigidas a turistas y residentes, entrevistas a autoridades y actores turísticos, así como el análisis FODA y la matriz de impacto cruzado para estructurar el plan estratégico.

Los autores concluyeron que el cantón Pueblo Viejo tiene potencial turístico, pero requiere estrategias claras para posicionarse como destino sostenible, así como inversión pública y privada para mejorar su infraestructura y servicios.

59 La investigación citada se vinculó a la planteada, dado que ambas proponen estrategias orientadas al desarrollo turístico sostenible, mediante el análisis del entorno y la participación de los actores involucrados.

1 Un tercer antecedente corresponde a Pilco & Tapia (2022), en su tesis titulada “Planificación estratégica para el desarrollo turístico sostenible del cantón Pastaza”. El objetivo general fue diseñar un plan estratégico que impulse el desarrollo turístico sostenible del cantón, mediante un diagnóstico de su situación actual y potencial turístico. Los autores emplearon el método inductivo-deductivo, bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo y propositivo, con base en estudios de campo y revisión documental. Entre las técnicas aplicadas, se utilizaron encuestas, entrevistas semiestructuradas a autoridades locales y expertos, así como la matriz FODA para estructurar estrategias. Los autores concluyeron que el cantón Pastaza posee un alto potencial turístico, pero enfrenta limitaciones como la escasa promoción, baja inversión y falta de capacitación. Se propuso un plan estratégico con ejes de acción orientados a fortalecer su posicionamiento y sostenibilidad.

La investigación citada se relacionó con la planteada, pues ambas proponen la formulación de estrategias turísticas sostenibles desde una perspectiva local y participativa, a fin de mejorar la gestión del turismo y la satisfacción del visitante.

### 43 2.1.2. Antecedentes internacionales

10 Un primer antecedente corresponde a León Vigo, Figueroa Quito, Mendoza & Concha (2023), quienes desarrollaron el estudio titulado “Gestión y desafíos del turismo en Huaraz, Perú: impacto, coordinación y propuestas para promover alianzas”. El objetivo general fue analizar el impacto del turismo y la gestión de la actividad turística, evaluando la coordinación en el sector turístico de Huaraz y formulando propuestas para fortalecer la creación de redes de colaboración. Para el desarrollo del estudio se aplicó un método mixto, con enfoque exploratorio y descriptivo, dentro de un diseño no experimental. Las técnicas aplicadas incluyeron encuestas a 266 personas, entrevistas en profundidad a 17 actores clave y un focus group con guías de montaña. Los autores concluyeron que existían diversos problemas en la colaboración del sector turístico, tales como la informalidad no regulada, duplicidad de funciones y escasa promoción de destinos, por lo que se propusieron acciones estratégicas para fomentar redes de trabajo conjunto. Este estudio se relacionó con la investigación planteada al abordar la importancia de la gestión estratégica y la cooperación entre actores del turismo para un desarrollo sostenible.

10

6

15 Un segundo antecedente fue el de Ramos Quispe (2021), con el trabajo titulado “Gestión turística municipal y el turismo sostenible en el distrito de San Antonio, Cañete – 2020”. Su objetivo general fue determinar la relación entre la gestión turística municipal y el turismo sostenible en dicho distrito. La autora empleó el método cuantitativo, con un diseño aplicado, de corte transversal y enfoque descriptivo correlacional. Como técnica, se aplicaron encuestas a 354 pobladores, mediante un muestreo probabilístico. Se concluyó que existía una relación muy fuerte entre una adecuada gestión municipal y el desarrollo del turismo sostenible, evidenciando que la intervención institucional influye directamente en el crecimiento turístico sostenible. Esta investigación resultó pertinente al presente estudio, ya que refuerza la relevancia de una planificación estratégica municipal para la gestión efectiva del turismo.

6 Finalmente, un tercer antecedente corresponde a Nizama Tarazona (2021), quien elaboró el trabajo titulado “Implementar un plan estratégico 2020-2021 para la gestión administrativa de la Empresa T.G. Turismo en grupo SAC en Lima”. El objetivo principal fue mejorar la gestión administrativa de dicha empresa mediante la implementación de un plan estratégico. Se utilizó el método aplicado, bajo un diseño no experimental de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas incluyeron el análisis interno de la empresa y herramientas como la lluvia de ideas, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz de Ishikawa. La autora concluyó que la aplicación del plan estratégico permitió mejorar los procesos internos, optimizar la gestión administrativa e incrementar el nivel de ventas. Este estudio se relacionó con el presente trabajo, ya que demuestra cómo una adecuada planificación estratégica puede mejorar significativamente la gestión en organizaciones turísticas.

### 43 2.1.3. Antecedentes Locales

2 Un primer antecedente corresponde a Zarate Bujanda (2022), quien desarrolló la tesis titulada “Habilidades blandas y ventajas competitivas para la gestión estratégica del turismo rural comunitario de la región Cusco, periodo 2019”. El objetivo general fue determinar la influencia de las habilidades blandas y ventajas competitivas en la gestión estratégica del turismo rural comunitario en la región Cusco durante el año 2019. Para el desarrollo del estudio se aplicó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, longitudinal y de alcance explicativo. La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada a una muestra probabilística aleatoria simple de 384 turistas. El autor concluyó que tanto las habilidades blandas como las ventajas competitivas

influyeron significativamente en la gestión estratégica del turismo rural comunitario, evidenciado por una alta correlación positiva entre las variables analizadas.

2 Esta investigación se relacionó con la presente al destacar la importancia de las competencias personales y las ventajas competitivas en la gestión estratégica del turismo rural.

1 Un segundo antecedente fue el de Quispe Quispe (2022), con el trabajo titulado “Planificación estratégica para impulsar el desarrollo turístico sostenible del distrito de Lares, provincia de Calca, departamento de Cusco, 2021”. Su objetivo general fue realizar una propuesta de planificación estratégica para impulsar el desarrollo turístico sostenible en el distrito de Lares.

2 La autora empleó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo. Las técnicas aplicadas incluyeron el análisis documental y entrevistas a actores locales. Se concluyó que el distrito de Lares posee un potencial turístico significativo que puede ser aprovechado mediante una planificación estratégica adecuada, enfocada en la mejora de la infraestructura, promoción turística y participación comunitaria.

39 Esta investigación resultó pertinente al presente estudio, ya que propone estrategias para el desarrollo turístico sostenible a nivel local, considerando la planificación y participación de los individuos involucrados.

6 Un tercer antecedente fue elaborado por Quispe Quispe (2022), con el trabajo titulado “Plan estratégico de turismo sostenible para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Lucre - Quispicanchi - Cusco, 2021”. El objetivo general fue diseñar un plan estratégico de turismo sostenible para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de Lucre. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y de tipo propositivo. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y el análisis documental. La autora concluyó que el distrito de Lucre cuenta con potencial turístico, pero requiere una adecuada planificación que considere la participación de los actores sociales, la valorización del patrimonio cultural y natural, así como el fortalecimiento institucional.

Esta investigación se relacionó con la presente, al proponer una estrategia que vincula la planificación y sostenibilidad en la gestión turística local.

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1 Bases teóricas

#### 2.2.1.1 Teorías del Turismo

Los autores Ibáñez Pérez & Cabrera Villa (2011), en su libro Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional, explican que el turismo es un fenómeno complejo que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Su estudio abarca múltiples disciplinas, como la economía, la sociología, la geografía y la administración, permitiendo analizar su impacto desde distintas perspectivas. La teoría general del turismo busca integrar estos enfoques para comprender su funcionamiento y efectos en la sociedad, el ambiente y la economía.

En su obra, los autores definen el turismo como el conjunto de actividades realizadas por personas que se desplazan y permanecen en lugares distintos a su residencia habitual por un período determinado, ya sea por motivos recreativos, culturales, profesionales u otros. Para entender mejor su dinámica, proponen diversas clasificaciones, como el turismo nacional e internacional, el turismo de masas y alternativo, así como el turismo sostenible, cuyo objetivo es minimizar los impactos negativos en el medio ambiente y en las comunidades receptoras.

Desde una perspectiva económica, Ibáñez Pérez y Cabrera Villa resaltan que el turismo es un sector estratégico para muchas naciones, ya que contribuye al Producto Interno Bruto (PIB), genera empleo y fomenta el desarrollo regional. Además, impulsa la inversión en infraestructura y mejora la calidad de vida de las poblaciones locales. Sin embargo, advierten que esta actividad también puede generar desigualdades si no se implementan estrategias de distribución equitativa de los beneficios.

En cuanto a los aspectos socioculturales, los autores señalan que el turismo puede promover la conservación del patrimonio cultural y fortalecer la identidad de las comunidades receptoras. No obstante, si no se gestiona adecuadamente, también puede provocar fenómenos de aculturación y pérdida de tradiciones locales. Por ello, enfatizan la importancia de desarrollar modelos turísticos sostenibles que respeten y valoren las costumbres de cada destino.

Otro aspecto clave analizado en su obra es el impacto ambiental del turismo. Según los autores, si bien esta actividad puede ser una herramienta de conservación de ecosistemas cuando se maneja de manera responsable, también puede ocasionar contaminación, sobreexplotación de

recursos naturales y degradación de paisajes. Por esta razón, insisten en la necesidad de aplicar políticas de regulación y planificación que reduzcan estos efectos negativos.

36 Por consiguiente, Ibáñez Pérez y Cabrera Villa explican que el turismo ha sido un factor determinante en el desarrollo de diversas regiones del país. Se han promovido políticas para potenciar el turismo cultural, de naturaleza y comunitario, con el fin de diversificar la oferta y evitar la sobre concentración en destinos tradicionales como Cancún o la Ciudad de México. No obstante, aún existen desafíos relacionados con la infraestructura, la seguridad y la gestión del crecimiento turístico en zonas de alta demanda.

Uno de los puntos más relevantes que destacan es el papel del turismo en la reducción de la marginación en algunas comunidades mexicanas. Al generar empleo y nuevas oportunidades económicas, ha contribuido a mejorar la calidad de vida en sectores históricamente vulnerables. Sin embargo, advierten que este impacto positivo solo será sostenible en el tiempo si se implementan estrategias adecuadas que eviten la explotación excesiva de los recursos naturales y la pérdida de la identidad cultural.

10 Finalmente, la teoría del turismo proporciona un marco conceptual que permite analizar esta actividad desde una perspectiva integral, considerando sus dimensiones económicas, socioculturales y ambientales. Ibáñez Pérez y Cabrera Villa sostienen que, mediante una planificación adecuada y la aplicación de políticas sostenibles, el turismo puede convertirse en un motor de desarrollo equitativo y en armonía con el entorno. Comprender su evolución, sus impactos y sus desafíos es esencial para garantizar su viabilidad en el futuro y su contribución al bienestar de las comunidades receptoras.

36 Richard W. Butler (1980), en su influyente artículo titulado "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", introdujo el Modelo de Ciclo de Vida de las Áreas Turísticas (Tourism Area Life Cycle - TALC). Este modelo describe cómo las áreas turísticas evolucionan a través de una secuencia predecible de etapas, cada una con características distintivas que afectan la gestión y planificación del destino.

1. Exploración: En esta fase inicial, un número reducido de turistas aventureros visita el área atraídos por sus características naturales o culturales únicas. La infraestructura turística es prácticamente inexistente, y las interacciones entre visitantes y residentes son frecuentes y auténticas.

2. Involucramiento: A medida que aumenta el interés, la comunidad local comienza a ofrecer servicios básicos como alojamiento y alimentación. Se establecen pequeñas empresas familiares, y la promoción del destino se realiza de manera informal, generalmente a través de la boca a boca.

3. Desarrollo: Grandes inversores externos reconocen el potencial del destino y financian infraestructuras significativas como hoteles, restaurantes y atracciones. La promoción se intensifica, atrayendo a un número creciente de turistas. Sin embargo, esta expansión puede llevar a la estandarización y pérdida de autenticidad cultural.

9 4. Consolidación: El destino alcanza su pico de popularidad. El turismo se convierte en una parte esencial de la economía local, pero la saturación comienza a generar problemas como la congestión, el deterioro ambiental y tensiones socioculturales.

5. Estancamiento: La capacidad de carga del destino se ve superada. La calidad de la experiencia turística disminuye, y la reputación del lugar puede verse afectada negativamente. Sin intervenciones adecuadas, el destino corre el riesgo de perder su atractivo.

6. Rejuvenecimiento o Declive: En esta etapa crítica, el destino puede optar por estrategias de renovación, diversificación y sostenibilidad para revitalizar su atractivo, o, de lo contrario, enfrentarse a un declive progresivo en su popularidad y rentabilidad.

El modelo de Butler ha sido fundamental para comprender la dinámica evolutiva de los destinos turísticos y enfatiza la importancia de una planificación estratégica y sostenible para prolongar la viabilidad y el atractivo de las áreas turísticas.

31 Pierre Bourdieu (1986), en su obra "The Forms of Capital", introdujo el concepto de capital social, definiéndolo como el conjunto de recursos actuales y potenciales asociados con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento y reciprocidad. Aunque Bourdieu no aplicó directamente esta teoría al turismo, investigadores posteriores han extrapolado sus ideas para analizar cómo las interacciones y redes sociales influyen y son influenciadas por las actividades turísticas.

18 En el ámbito turístico, el capital social se manifiesta en la capacidad de las comunidades locales para organizarse y colaborar en la oferta de servicios y experiencias auténticas a los visitantes. Una red sólida de relaciones sociales facilita la coordinación entre diferentes actores locales, promoviendo un desarrollo turístico más cohesionado y sostenible. Además, el capital

social puede mejorar la resiliencia de una comunidad frente a los desafíos que presenta la industria turística, como las fluctuaciones en la demanda o las crisis económicas.

68 Por ejemplo, en destinos donde las relaciones comunitarias son fuertes, es más probable que los beneficios económicos del turismo se distribuyan de manera equitativa, y que las decisiones sobre el desarrollo turístico se tomen de forma participativa, respetando los valores y necesidades locales. Sin embargo, la falta de capital social puede conducir a conflictos internos, explotación desigual de recursos y una dependencia excesiva de inversores externos, lo que puede comprometer la sostenibilidad y autenticidad del destino.

11 La aplicación de la teoría del capital social al turismo subraya la importancia de fortalecer las redes comunitarias y fomentar la confianza y cooperación entre los actores locales para lograr un desarrollo turístico equilibrado y beneficioso para todos los involucrados.

65 22 Nieto Cruz (2008), en su artículo “Aproximación Teórica del Objeto de Estudio del Turismo”, analiza cómo el turismo ha evolucionado como un campo de estudio interdisciplinario, involucrando aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales. Sostiene que el turismo no puede ser comprendido únicamente desde una perspectiva económica, ya que su impacto se extiende a diversas áreas que transforman los territorios y las dinámicas sociales. En este sentido, resalta que el turismo genera interacciones constantes entre visitantes, residentes locales y los recursos naturales y culturales de cada destino, lo que conlleva tanto beneficios como desafíos en términos de sostenibilidad y gestión territorial.

Desde su perspectiva, el turismo debe ser estudiado bajo un enfoque teórico amplio, que integre conocimientos de disciplinas como la geografía, la economía, la sociología y la administración. Uno de los principales desafíos en la investigación del turismo, según Nieto Cruz, es la falta de una definición única y universal, dado que la actividad turística varía significativamente según el contexto en el que se analice. Además, enfatiza que el turismo debe entenderse como un sistema donde intervienen múltiples actores, entre ellos gobiernos, empresas, turistas y comunidades locales, cada uno con intereses y perspectivas diversas.

Para una gestión turística efectiva, el autor destaca la necesidad de desarrollar estrategias que equilibren el crecimiento económico con la conservación del entorno y el bienestar de las comunidades anfitrionas. En este sentido, argumenta que las políticas turísticas deben diseñarse de manera participativa e incluir mecanismos de regulación que mitiguen los impactos negativos en los destinos.

Lohmann y Panosso Netto (2016) ,en su libro “Teoría del Turismo: Conceptos, Modelos y Sistemas”, presentan un marco conceptual que permite analizar el turismo desde una perspectiva integral. Los autores identifican diversos modelos teóricos que han surgido a lo largo del tiempo para explicar la dinámica del turismo, entre ellos el enfoque económico, que considera el turismo como un motor de desarrollo y generación de empleo, y el enfoque geográfico, que estudia la distribución espacial de los flujos turísticos y su impacto en los destinos.

Dentro de estos enfoques, los autores destacan la importancia del turismo sostenible como una alternativa que busca equilibrar el crecimiento económico con la conservación del medio ambiente y la equidad social. Según Lohmann y Panosso Netto, el desarrollo turístico debe ser planificado estratégicamente para evitar impactos negativos como la sobreexplotación de los recursos naturales o la pérdida de identidad cultural de las comunidades receptoras.

Además, proponen un modelo de gestión basado en principios de sostenibilidad, en el cual la participación de todos los actores involucrados es clave para garantizar un turismo responsable y consciente. Para ello, enfatizan la necesidad de implementar políticas públicas que regulen el desarrollo turístico y fomenten prácticas respetuosas con el entorno y las comunidades locales.

### 2.2.1.2 Teorías del Turismo Sostenible

En el artículo “Las teorías del desarrollo: En el análisis del turismo sustentable” de Orozco Alvarado & Núñez Martínez (2013) examinan la relación entre las teorías del desarrollo y el turismo sustentable, destacando la importancia de comprender los diversos enfoques teóricos para evaluar el impacto de las actividades turísticas en el desarrollo económico, social y ambiental de los destinos. Los autores argumentan que el turismo no puede analizarse de manera aislada, sino dentro de un marco más amplio que considere los modelos de desarrollo predominantes en diferentes contextos históricos y geográficos.

El estudio explora cómo las principales teorías del desarrollo, desde el estructuralismo hasta el neoliberalismo, han influido en la planificación turística. En este sentido, se menciona que el modelo clásico de desarrollo basado en el crecimiento económico ha priorizado la maximización de ingresos provenientes del turismo sin prestar suficiente atención a la sostenibilidad. Sin embargo, con el tiempo, han surgido perspectivas críticas que enfatizan la necesidad de un equilibrio entre la explotación de recursos turísticos y su conservación, promoviendo modelos de turismo sustentable que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas y la identidad cultural de las comunidades locales.

Asimismo, el artículo subraya la relevancia de la participación activa de los actores locales en el proceso de desarrollo turístico sustentable. Se señala que, en muchos casos, las decisiones sobre planificación turística han sido tomadas por grandes inversionistas y gobiernos sin consultar a las comunidades afectadas, lo que ha generado conflictos socio ambientales. En contraste, los enfoques más inclusivos, alineados con principios del desarrollo sustentable, fomentan la colaboración entre sectores público, privado y comunitario para garantizar que los beneficios del turismo se distribuyan de manera equitativa.

Finalmente, los autores hacen referencia a la Agenda 21 de las Naciones Unidas como una guía clave para la implementación del turismo sustentable. Destacan que este documento establece estrategias y recomendaciones para minimizar los impactos negativos del turismo y maximizar sus aportes al desarrollo sostenible. Además, recalcan que el turismo sustentable no solo debe enfocarse en la conservación del medio ambiente, sino también en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones locales y la promoción de experiencias turísticas responsables.

En conclusión, enfatizan que el turismo sustentable debe ser comprendido desde una perspectiva interdisciplinaria que integre diferentes teorías del desarrollo. Proponen que, para lograr un turismo verdaderamente sustentable, es fundamental replantear los modelos de planificación y gestión turística, priorizando el bienestar social y ambiental por encima de las ganancias económicas a corto plazo.

En el artículo “Enfoque de Turismo Sostenible “de Hunter Jones (1997) propuso un enfoque integral del turismo sostenible, en el cual enfatiza la necesidad de un equilibrio entre el desarrollo turístico, la conservación ambiental y el bienestar de las comunidades locales. Según la autora, el turismo no solo debe generar beneficios económicos para los destinos, sino que también debe garantizar la preservación de los recursos naturales y culturales para las generaciones futuras. De esta manera, el turismo sostenible se convierte en un modelo de desarrollo que busca minimizar los impactos negativos de la actividad turística y maximizar los beneficios sociales y ambientales.

En su análisis, destaca que la sostenibilidad en el turismo debe abordarse desde un enfoque multidisciplinario, considerando factores económicos, ecológicos y socioculturales. Plantea que los gobiernos, las empresas y las comunidades locales deben trabajar conjuntamente para implementar estrategias que permitan un desarrollo turístico responsable. Entre sus recomendaciones se encuentran la planificación territorial adecuada, el uso eficiente de los recursos y la concienciación de los turistas sobre la importancia de viajar de manera responsable.

64 Un aspecto clave de su estudio es la idea de que el turismo sostenible no es un estado fijo, sino un proceso continuo que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. En este sentido, la autora subraya la importancia de la innovación en la gestión turística, promoviendo nuevas formas de turismo que sean menos invasivas y más respetuosas con los ecosistemas. La implementación de certificaciones ecológicas y el uso de tecnologías limpias en la industria turística son algunas de las estrategias que pueden contribuir a la sostenibilidad del sector.

58 London, Rojas & Candas (2021) en su artículo titulado "Turismo sostenible: un modelo de crecimiento con recursos naturales" plantean que el turismo sostenible es un modelo de desarrollo económico que busca equilibrar el aprovechamiento de los recursos naturales con la preservación del medio ambiente y la mejora de las condiciones sociales de las comunidades receptoras. Según estas autoras, el turismo sostenible debe garantizar que las generaciones futuras puedan disfrutar de los mismos recursos que las actuales, promoviendo así un desarrollo responsable y equitativo.

65 En su análisis, destacan que el turismo sostenible se basa en tres pilares fundamentales: el económico, el ambiental y el sociocultural. El pilar económico se relaciona con la generación de empleo y la contribución al crecimiento de las comunidades locales a través de la actividad turística. El pilar ambiental enfatiza la necesidad de minimizar los impactos negativos en los ecosistemas, promoviendo prácticas responsables como el ecoturismo y la gestión eficiente de los residuos. Por último, el pilar sociocultural subraya la importancia de respetar las tradiciones y costumbres locales, asegurando que el turismo no genere desplazamientos o alteraciones en la identidad de las poblaciones.

32 Las autoras también resaltan que el éxito del turismo sostenible depende de la cooperación entre los diferentes actores involucrados, como gobiernos, empresas privadas, comunidades locales y turistas. Para lograrlo, es fundamental la implementación de políticas públicas que fomenten el turismo responsable, la inversión en infraestructuras adecuadas y la concienciación de los viajeros sobre la importancia de sus acciones en los destinos que visitan.

40 Finalmente, London et al. (2021) sostienen que, si bien el turismo sostenible representa una alternativa viable para el crecimiento económico, enfrenta múltiples desafíos, como la falta de regulaciones adecuadas y la presión del turismo masivo en áreas frágiles. Sin embargo, con una planificación adecuada y un compromiso real por parte de todos los actores involucrados, es

46 posible convertirlo en una herramienta efectiva para el desarrollo equitativo y la conservación del patrimonio natural y cultural.

24 Sánchez Cañizares (2010) en su "Teoría del Turismo de Naturaleza como Producto sostenible" plantea que el turismo de naturaleza es una alternativa sostenible al turismo masivo, ya que promueve el uso responsable de los recursos naturales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para disfrutar de ellos. La teoría sugiere que el turismo de naturaleza debe diseñarse bajo principios de conservación, educación ambiental y beneficio para las comunidades locales. Para ello, el autor destaca tres dimensiones clave: la sostenibilidad ecológica, la viabilidad económica y la equidad sociocultural.

Desde la perspectiva ecológica, se enfatiza la importancia de minimizar el impacto ambiental mediante la regulación del número de visitantes, el uso de energías renovables y la promoción de actividades de bajo impacto, como el senderismo o la observación de fauna. En el aspecto económico, el turismo de naturaleza puede convertirse en una fuente de ingresos sostenible para comunidades rurales, siempre que se implementen modelos de negocio que equilibren la rentabilidad con la conservación. Finalmente, la dimensión sociocultural resalta la necesidad de involucrar a las comunidades locales en la gestión del turismo, garantizando su participación activa y la valorización de sus conocimientos tradicionales.

Sánchez Cañizares argumenta que, para consolidar el turismo de naturaleza como un producto sostenible, es esencial desarrollar políticas públicas que incentiven su crecimiento ordenado y promuevan la educación ambiental tanto en turistas como en operadores turísticos. Asimismo, señala que la colaboración entre gobiernos, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas es fundamental para garantizar que este tipo de turismo contribuya efectivamente al desarrollo sostenible.

18 Carlos Monge (2015) en su "Teoría de la Relación entre Empresas Turísticas y Desarrollo Sostenible" explora la relación entre las empresas turísticas y el desarrollo sostenible desde una perspectiva teórica y aplicada. Su propuesta se basa en el análisis de diversas corrientes de pensamiento dentro de las teorías administrativas y sociales, estableciendo un marco conceptual para entender cómo las empresas del sector turismo pueden integrarse en la sostenibilidad.

9 33 El autor señala que, en la actualidad, las empresas turísticas enfrentan el desafío de equilibrar el crecimiento económico con la conservación del medio ambiente y el bienestar social. Para ello, propone un esquema que combina tres enfoques teóricos: la teoría de la responsabilidad

4 social empresarial, la economía ambiental y el desarrollo sostenible. A través de este modelo, Monge explica cómo las empresas pueden adoptar prácticas responsables, tales como la reducción de emisiones de carbono, la gestión eficiente del agua y la implementación de programas de beneficio social para las comunidades locales.

56 Uno de los puntos clave de esta teoría es la necesidad de que las empresas turísticas asuman un papel activo en la planificación territorial, participando en la toma de decisiones junto a gobiernos y organizaciones civiles. Además, Monge enfatiza que la aplicación de estrategias sostenibles en el sector turístico no solo ayuda a preservar el medio ambiente, sino que también puede generar ventajas competitivas para las empresas, mejorando su reputación y atrayendo a un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad.

Finalmente, el autor concluye que la relación entre el turismo y el desarrollo sostenible no debe basarse únicamente en regulaciones impuestas por el Estado, sino en una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. La clave del éxito radica en la educación y concienciación tanto de los empresarios como de los turistas, fomentando un consumo turístico más responsable y alineado con los principios del desarrollo sostenible.

### 2.2.1.3 Teorías de la gestión estratégica

8 Bello Pinzón (2023) en su "Teoría de Planeación Estratégica y Teoría Estratégica Emergente: Una Revisión Literaria" analiza dos enfoques fundamentales dentro de la gestión estratégica: la teoría de la planeación estratégica y la teoría de la estrategia emergente. Ambos enfoques han sido ampliamente debatidos en el ámbito de la administración y la dirección empresarial, ya que representan maneras distintas de concebir la formulación y ejecución de estrategias dentro de una organización.

22 Por un lado, la planeación estratégica se basa en el supuesto de que las empresas pueden prever, planificar y controlar su entorno. Este enfoque, desarrollado principalmente en la segunda mitad del siglo XX, se caracteriza por la creación de planes detallados y estructurados que guían la toma de decisiones a largo plazo. Su fundamento radica en un análisis profundo del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas, así como en la definición clara de objetivos estratégicos que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva sostenible. 33 21 Dentro de este marco teórico, herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz BCG y el análisis PESTEL son esenciales para evaluar factores 22 internos y externos que puedan afectar la operatividad y el crecimiento de la empresa.

8 Sin embargo, en entornos empresariales altamente dinámicos y caracterizados por la incertidumbre, este modelo ha sido objeto de críticas debido a su rigidez. En respuesta a estas limitaciones, ha surgido la teoría de la estrategia emergente, la cual plantea que las estrategias no siempre pueden ser completamente planificadas con anticipación, sino que emergen de manera flexible y adaptativa a medida que la empresa interactúa con su entorno. En este sentido, las decisiones estratégicas no se establecen de manera estática en un solo momento, sino que evolucionan a lo largo del tiempo según las condiciones del mercado, las necesidades del cliente y los cambios en la industria.

8 El autor enfatiza que la estrategia emergente es particularmente útil en escenarios donde la incertidumbre y la complejidad impiden la previsión de acontecimientos futuros con exactitud. Empresas innovadoras y startups tecnológicas han adoptado este enfoque, permitiéndoles experimentar, aprender y ajustar su dirección estratégica en función de la retroalimentación del mercado y de la evolución de la competencia. A diferencia de la planeación estratégica tradicional, que impone estructuras rígidas y procesos predeterminados, la estrategia emergente se basa en la capacidad de adaptación y la toma de decisiones en tiempo real.

4 A lo largo del artículo, Bello Pinzón argumenta que no existe una única teoría que sea superior en todos los contextos, sino que la efectividad de cada enfoque depende del tipo de industria, la estabilidad del mercado y la naturaleza de la organización. Mientras que la planeación estratégica sigue siendo relevante en sectores con entornos predecibles y reglas bien establecidas, la estrategia emergente se vuelve crucial en mercados dinámicos y altamente competitivos, donde la capacidad de respuesta rápida es clave para la supervivencia empresarial.

Finalmente, el autor concluye que la combinación de ambos enfoques puede representar una alternativa viable para las empresas modernas. Integrar la estructura y el análisis sistemático de la planeación estratégica con la flexibilidad y adaptabilidad de la estrategia emergente puede ayudar a las organizaciones a encontrar un equilibrio entre previsión y capacidad de respuesta. Además, resalta la importancia de desarrollar una cultura organizacional que fomente la innovación y el aprendizaje continuo, permitiendo a las empresas evolucionar en función de los desafíos y oportunidades que se presenten en su entorno.

32 Michael E. Porter (1985) en su “Teoría de la Ventaja Competitiva en Destinos Turísticos” introduce el concepto de ventaja competitiva en diversos sectores, incluido el turismo. Porter sostiene que la competitividad de un destino turístico no depende únicamente de sus recursos

naturales o culturales, sino de cómo estos son gestionados estratégicamente. Su modelo del "Diamante de Porter" explica que la competitividad de un destino se fundamenta en la interacción de cuatro determinantes principales:

**Condiciones de los factores:** Incluyen recursos naturales, infraestructura, capital humano y tecnología. En el turismo, esto se traduce en la calidad de las atracciones naturales y culturales, la accesibilidad del destino, la formación del personal y la tecnología aplicada a la experiencia del turista.

**Condiciones de la demanda:** Se refiere a la sofisticación de los consumidores y su capacidad para impulsar la mejora de la oferta. Un destino turístico que atiende a un mercado exigente tiende a desarrollar una mayor innovación y estándares de calidad.

**Industrias relacionadas y de apoyo:** La presencia de sectores complementarios sólidos, como transporte, gastronomía y servicios hoteleros, contribuye al desarrollo del destino turístico. La cooperación entre estas industrias fortalece la competitividad.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** La forma en que las empresas turísticas se organizan y compiten influye en la eficiencia del destino. La competencia fomenta la innovación y el desarrollo de mejores prácticas.

29 Porter enfatiza la importancia de la innovación continua y la mejora de la calidad en los destinos turísticos. Argumenta que las políticas gubernamentales y las inversiones estratégicas pueden fortalecer la ventaja competitiva de un destino al fomentar un entorno que propicie la innovación y el desarrollo sostenible.

Ritchie & Crouch (2003) en su libro "The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective", desarrollan un modelo de competitividad que busca explicar por qué ciertos destinos turísticos tienen éxito mientras otros fracasan. Su modelo se basa en la idea de que la gestión estratégica debe considerar múltiples dimensiones, incluyendo recursos naturales y culturales, infraestructura, políticas de desarrollo y percepción del destino.

El modelo de Ritchie y Crouch identifica varios factores clave que influyen en la competitividad de un destino:

56 **Recursos básicos y atractores:** Incluyen el patrimonio natural y cultural, los eventos especiales y las atracciones turísticas que generan demanda.

**Recursos de soporte:** Infraestructura de transporte, alojamiento, servicios públicos y seguridad, que permiten la operación efectiva del turismo.

Factores calificadores y amplificadores: Son elementos que pueden afectar positiva o negativamente la experiencia turística, como la calidad del servicio, la hospitalidad y la imagen del destino.

Gestión del destino: Involucra la planificación estratégica, la promoción y la regulación del turismo para garantizar su sostenibilidad.

Política, planificación y desarrollo: Se centra en las estrategias gubernamentales y las políticas públicas que influyen en la gestión del destino.

Los autores argumentan que un destino solo puede ser competitivo si logra un equilibrio entre el desarrollo económico, la satisfacción del turista y la conservación de los recursos. Destacan la importancia de la sostenibilidad y la innovación en la gestión turística como pilares para el éxito a largo plazo.

Juan Ignacio Pulido Fernández (2013) en su "Teoría de la Gestión Estratégica Sostenible de Destinos Turísticos " desarrolla un enfoque integral para la planificación y gestión de destinos, enfatizando la sostenibilidad como eje central de la estrategia turística. Argumenta que el turismo no solo debe generar beneficios económicos, sino que también debe garantizar la preservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales.

Pulido Fernández propone que la gestión estratégica sostenible se base en tres pilares fundamentales:

1. Sostenibilidad ambiental: Incluye la conservación de los recursos naturales, la reducción del impacto ecológico del turismo y la implementación de prácticas responsables.

2. Sostenibilidad sociocultural: Destaca la importancia de respetar y valorar las costumbres y tradiciones locales, así como de fomentar la participación de la comunidad en el desarrollo turístico.

3. Sostenibilidad económica: Se enfoca en garantizar que los ingresos generados por el turismo beneficien a la población local y no solo a grandes inversores.

El autor subraya la necesidad de contar con indicadores de sostenibilidad que permitan evaluar y ajustar las estrategias turísticas, asegurando así su viabilidad a largo plazo. También destaca la importancia de la colaboración entre el sector público y privado para lograr un equilibrio entre desarrollo y conservación.

María Velasco González (2013), en su capítulo "Gestión pública del turismo. La gobernanza en destinos turísticos", aborda el papel de la gobernanza en la gestión estratégica de

46 los destinos turísticos. Explica que una gestión eficiente requiere la cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil para tomar decisiones consensuadas que beneficien a todos los actores involucrados.

Según Velasco González, los principios clave de la gobernanza turística incluyen:

Transparencia: La información sobre planificación y gestión debe ser accesible y clara para todos los actores.

Participación: Se debe fomentar la inclusión de las comunidades locales en la toma de decisiones.

Coordinación interinstitucional: La colaboración entre entidades gubernamentales, empresas y organizaciones es clave para el éxito del destino.

Gestión sostenible: Las decisiones deben basarse en un equilibrio entre desarrollo económico y conservación de recursos.

La autora sostiene que, al fortalecer la gobernanza, los destinos turísticos pueden mejorar su competitividad y garantizar un desarrollo equitativo y sostenible a largo plazo.

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1 Variable Gestión estratégica

La gerencia estratégica se define como “el proceso de formulación, ejecución y evaluación de acciones que posibiliten que una organización alcance sus metas” (Palomino, 2022).

26 Los autores Thompson & Strickland (2012) definen la gestión estratégica como el proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que influyen en el desempeño organizacional a largo plazo. Este enfoque busca asegurar una ventaja competitiva sostenible a través de la adecuada alineación de los recursos, capacidades y estrategias de la empresa.

Según David F. R. (2013) la gestión estratégica implica un conjunto de actividades sistemáticas que abarcan desde el diseño y aplicación de decisiones estratégicas hasta su revisión periódica, todo con el propósito de que una organización alcance sus metas a largo plazo. Este enfoque requiere evaluar tanto el entorno interno como el externo, establecer una orientación estratégica clara y tomar decisiones que aseguren el uso óptimo de los recursos para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Los autores Johnson, Scholes, & Whittington, (2008) sostienen que la gestión estratégica se refiere a la planificación y definición de la dirección que tomará una organización a largo plazo. Este proceso busca generar una ventaja competitiva mediante la adecuada asignación de recursos,

adaptándose de manera continua a los cambios del entorno, con el fin de responder a las demandas del mercado y cumplir con las expectativas

### 2.3.2 Características de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica se considera un proceso esencial en la dirección de las organizaciones, siendo objeto de análisis y definición por diversos autores, quienes subrayan aspectos clave que facilitan la comprensión de su alcance y aplicación en el contexto organizacional. A continuación, se presenta un resumen de las características principales de la gestión estratégica según diferentes autores:

1. Proceso integral: Según David (2013), la gestión estratégica se describe como un proceso holístico que involucra la creación, ejecución y valoración de estrategias. Este enfoque estructurado tiene como propósito asegurar que los objetivos organizacionales estén en sintonía con el entorno, considerando detalladamente tanto los elementos internos como los externos que impactan en la organización.
2. Orientación a Largo Plazo: Johnson, Scholes y Whittington (2011) enfatizan que la gestión estratégica está orientada hacia el largo plazo, lo que permite a las organizaciones prever cambios futuros y ajustarse proactivamente para sostener su ventaja competitiva. Esta perspectiva estratégica supera las actividades operativas cotidianas y se enfoca en el desarrollo de capacidades a largo plazo, asegurando una adaptación continua al entorno.
3. Adaptación al Entorno: Thompson y Strickland (2003) subrayan que la gestión estratégica requiere una adaptación constante al entorno dinámico. Según los autores, una estrategia efectiva se basa en la capacidad de la organización para reaccionar ágilmente ante nuevas oportunidades y amenazas externas, lo que permite mantener su relevancia y competitividad en un contexto en continua evolución.
4. Enfoque en la Competitividad: Porter (1985) establece que la gestión estratégica tiene como objetivo principal la creación de una ventaja competitiva sostenible. Según el autor, una estrategia bien estructurada permite a la organización distinguirse de sus competidores y proteger su posición en el mercado, lo cual puede lograrse mediante liderazgo en costos, diferenciación de productos o enfoque en un segmento específico del mercado.
5. Creación de Valor: Ansoff (1987) destaca que la gestión estratégica persigue la creación de valor tanto para los accionistas como para otros grupos de interés. Según el autor, este enfoque implica maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa a través de decisiones

estratégicas que se adapten a las fluctuaciones del mercado, garantizando así una alineación con las expectativas y necesidades de los interesados.

6. Enfoque Sistemático y Analítico: Mintzberg (1994) argumenta que la gestión estratégica combina elementos de arte y ciencia, exigiendo un enfoque que sea tanto analítico como creativo. Según el autor, las estrategias deben diseñarse de manera lógica y estructurada, pero también deben mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones imprevistas, permitiendo así una respuesta eficaz ante cambios no anticipados en el entorno.
- 4 7. Interdependencia entre Áreas Funcionales: Pearce y Robinson (2009) destacan que la gestión estratégica requiere la integración de todas las áreas funcionales de la organización. Según los autores, es fundamental que la estrategia mantenga coherencia en cada nivel funcional—como marketing, finanzas y producción—para asegurar que todos los departamentos trabajen alineados hacia el logro de los objetivos comunes.
- 26 8. Proceso Iterativo: Wheelen y Hunger (2012) plantean que la gestión estratégica debe entenderse como un proceso iterativo en lugar de lineal. Los autores subrayan la importancia de realizar ajustes continuos en las estrategias para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y aprovechar nuevas oportunidades o enfrentar desafíos emergentes.

### 2.3.4 Importancia de la Gestión Estratégica

En conclusión, la importancia de la gestión estratégica es que actúa como un marco integral que guía la toma de decisiones informadas, fomenta la adaptación en contextos dinámicos y asegura el desarrollo sostenible de las organizaciones. Los distintos autores destacan aspectos clave que refuerzan su relevancia en el ámbito empresarial.

### 2.3.5 Dimensión formulación de estrategias

La formulación es la fase en la que se diseña una serie de opciones para el proyecto con el propósito de sistematizar un conjunto de alternativas técnicamente viables que permitan alcanzar los objetivos y resolver el problema que dio origen al proyecto. Mediante la formulación de proyectos, se dirige el proceso de generar y regular la información más adecuada para avanzar de

manera efectiva en su ejecución .Esto implica ajustarse a un formato o presentación requerida ,que incluya toda la información necesaria para su gestión o implementación futura (González, 2010).

### **2.3.6 Indicador misión**

Según David F.R. (2013) la misión de una organización se concibe como una declaración permanente que establece los objetivos que la distinguen de otras entidades similares, definiendo el alcance de sus actividades en función de los productos que ofrece y los mercados a los atiende. En esencia, representa el propósito principal de la empresa y la justificación de su existencia.

### **2.3.7 Indicador visión**

De acuerdo con Peter Drucker (1994) la visión se formula como una declaración estratégica que proyecta lo que la organización aspira a convertirse en el futuro. Esta declaración actúa como directriz a largo plazo que motiva e impulsa a los miembros de la organización hacia el cumplimiento de metas desafiantes y ambiciosas.

### **2.3.8 Indicador objetivos**

Chiavenato (2007) señala que los objetivos representan formulaciones de delimitan los resultados futuros que una organización pretende alcanzar mediante la implementación de acciones coordinadas. estos objetivos funcionan como directrices estratégicas que orienten tanto la toma de decisiones como el rendimiento organizacional.

### **2.3.9 Indicador planes de acción**

Según Chiavenato (2007) los planes de acción se definen como programas operativos que especifican de manera detallada las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales. Estos planes asignan claramente las responsabilidades, determinan los recursos requeridos y establecen un cronograma preciso para su ejecución.

### **2.3.10 Dimensión ejecución de estrategias**

En el ámbito empresarial, el termino, ejecución se refiere al proceso de llevar a cabo o implementar un plan, estrategia o proyecto. Este proceso implica la movilización y aplicación de los recursos humanos ,financieros y materiales ,así como la implementación de acciones precisas que permitan alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos por la empresa .la ejecución efectiva de un plan no solo implica la realización de tareas según lo planeado ,sino también la capacidad de gestionar los recurso de manera óptima y de coordinar eficientemente las actividades

entre los distintos departamentos de la organización .una correcta ejecución es esencial para asegurar el éxito empresarial ,ya que contribuye a la optimización de rendimiento organizacional .la ejecución eficaz también requiere de una supervisión constante y de ajustes dinámicos en respuesta a cambios y desafíos que puedan surgir durante el transcurso del proyecto. (TeamSystem, 2024).

### **2.3.11 Indicador implementación de estrategias**

David, (2013) plantea que la implementación de estrategias es el proceso mediante el cual se transforman las decisiones estratégicas en acciones concretas orientadas a lograr los objetivos organizacionales. Este proceso abarca la distribución de recursos, la estructuración de la organización, el desarrollo de políticas adecuadas y la motivación del personal para asegurar la correcta ejecución de la estrategia.

### **2.3.12 Indicador cumplimiento de metas y objetivos**

El cumplimiento de objetivos implica evaluar el grado de éxito de una organización en alcanzar sus metas estratégicas. Para lograr este cumplimiento de manera efectiva, es esencial contar con una planificación bien estructurada, una ejecución precisa, y la capacidad de medir los resultados y realizar los ajustes necesarios (Drucker, 1954).

### **2.3.13 Indicador utilización de recursos**

Los autores Koontz & Weihrich (2012) describen la utilización de recursos como el proceso mediante el cual se asignan y gestionan eficientemente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos en una organización, con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### **2.3.14 Dimensión proceso de evaluación**

La evaluación constituye un proceso integral destinado a valorar los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos, considerándolos recursos empleados y las condiciones predominantes. Este proceso implica la recopilación de datos que posibiliten la formulación de juicios precisos sobre el grado de logro de un objetivo específico, la eficiencia de un método, entre otros aspectos. Para la obtención de dicha información, la evaluación emplea la medición, una técnica que asegura la obtención de datos más precisos y fiables sobre los cuales basar los juicios evaluativos (Cano, 2001).

### 2.3.15 Desempeño financiero

Los autores Koontz & Weihrich (2012) conceptualizan el desempeño financiero como la evaluación de los resultados económicos de una organización mediante el uso de indicadores clave, tales como rentabilidad, liquidez y eficiencia en la utilización de recursos financieros. Este desempeño se mide a través de estados financieros y ratios, que facilitan el análisis de la estabilidad y el crecimiento económico de la empresa.

### 2.3.16 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente como la percepción que tiene el cliente respecto al grado en que un producto o servicio cumple o supera sus expectativas. Esta satisfacción es esencial para la fidelización del cliente y el éxito sostenido de la organización. (Kotler & Keller, 2012).

### 2.3.17 Calidad del producto o servicio

Juran, (1999) define la calidad del producto o servicio como la capacidad de un producto o servicio para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, evaluando su conformidad con las especificaciones y estándares predefinidos.

### 2.3.18 Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios.

Schumpeter, (1934) conceptualiza la innovación como la introducción de nuevos productos, servicios o procesos en el mercado, los cuales generan cambios disruptivos en las industrias y crean valor económico. La innovación es crucial para el desarrollo competitivo de las empresas.

## 2.4 Operacionalización de variable

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variable*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión estratégica	La gerencia estratégica se define como “el proceso de formulación, ejecución y evaluación de acciones que posibiliten que una organización alcance sus metas” (Palomino, 2022).	La gestión estratégica se refiere a los procesos que una organización lleva a cabo para planificar y ejecutar estrategias con el fin de alcanzar objetivos a largo plazo a través de planes de acción.	Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Planes de acción.</li> </ul>
			Ejecución de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias.</li> <li>• Cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Utilización de recursos.</li> </ul>
			Proceso de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño financiero</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Calidad del producto o servicio.</li> <li>• Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios</li> </ul>

## CAPITULO III

### Metodología.

#### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación denominada “Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras” es de tipo básico o investigación pura, porque profundiza conocimientos sobre la gestión estratégica utilizando fuentes primarias y secundarias como entrevistas, cuestionarios, libros, artículos científicos, página web.

En el libro, Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri y otros, siguiendo a Dankhe (1986), clasifican los tipos de investigación en exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. (Orlando, 2006).

#### 3.2 Nivel de Investigación

La presente investigación denominada “Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras” tiene el nivel descriptivo porque se realiza una descripción de la problemática mencionada en la variable haciendo una descripción detallada de la problemática analizada.

Según Hernández, Baptista, & Fernández,(2014), los niveles de investigación están vinculados a la profundidad con las que se explora un fenómeno o problema de estudio. Estos autores distinguen tres niveles principales, el nivel exploratorio, que se utiliza para examinar problemas poco estudiados o con escasa información, y es útil para definir términos y formular hipótesis más precisas; el nivel descriptivo, que se enfoca en describir las características de un fenómeno o población, identificando patrones y tendencias, y el nivel explicativo; que intenta determinar las causas de los fenómenos y las relaciones de casualidad entre variables.

#### 3.3 Enfoque de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo debido a que utiliza datos reales y medibles como: las características de la gestión estratégica de turismo en las Salineras de Maras.

Creswell, (2014) conceptualiza los enfoques de investigación como estructuras metodológicas que guían al investigador en la recolección, análisis e interpretación de datos. Identificar tres enfoques principales: el cuantitativo, que emplea datos numéricos y análisis estadísticos para testar hipótesis y generalizar resultados; el cualitativo, que se enfoca en explorar e interpretar los significados de los fenómenos desde la perspectiva de

20 los fenómenos desde la perspectiva de los participantes; el mixto, que confina ambos métodos para aprovechar sus fortalezas y ofrecer una comprensión más completa y robusta del problema de investigación.

### 12 3.4 Diseño de la investigación

La Investigación titulada “Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras” emplea un diseño no experimental, dado que no se intervine ni se manipula la variable de gestión estratégica. en su lugar, se basa en la observación directa del fenómeno problemático.

Lee & Kerlinger, (2002) conceptualizan el diseño de investigación como una planificación metódica y coherente destinada a la recopilación y análisis de datos. este diseño es esencial para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, facilitando que el investigador aborde las preguntas de investigación de manera ordenada y sistemática.

### 1 3.5 La Unidad de Análisis

La unidad de análisis para la investigación en cuestión está constituida por los turistas que visitan las Salineras de Maras.

2 Yin, (2014) define la unidad de análisis como el elemento central de investigación que se estudia para derivar conclusiones. Esta unidad puede ser un individuo, una institución un evento u otro objeto, y su definición es fundamental para el diseño del estudio y la interpretación de los hallazgos.

### 1 3.6 Población de Estudio

La investigación actual realiza un análisis descriptivo centrado en la población de turistas, tanto nacionales como internacionales, estimada en aproximadamente 215,976 individuos.

Según Hernández, Fernández, & Baptista, en su libro Metodología de la Investigación., (2014) la población de estudio se define como el total de unidades, ya sean individuos, objetos o elementos, que presentan una característica homogénea y que son objeto de análisis. Esta conceptualización enfatiza la necesidad de que todos los componentes de la población compartan la variable de interés investigada.

4 **3.7 Tamaño de la Muestra**

<b>MUESTREO ALEATORIO SIMPLE</b>			
<b>Para poblaciones infinitas</b>			
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>			
<b>Cuando:</b>	<b>Z=</b>	<b>1.96</b>	
	<b>N=</b>	<b>215,976</b>	
	<b>P=</b>	<b>0.50</b>	
	<b>Q=</b>	<b>0.50</b>	
	<b>E=</b>	<b>0.09</b>	
$n_0 = \frac{Z^2 P \cdot Q}{E^2}$		=	<b>118.57</b>
<b>Luego:</b>			
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$		=	<b>118.50</b>

En la presente investigación, para asegurar una precisión aceptable dentro del tiempo disponible para la investigadora, se ha determinado que una muestra de 120 redondeando turistas es la más adecuada, con un margen de error estipulado del 9%. Este tamaño de muestra ha sido seleccionado para equilibrar la representatividad y la exactitud en los resultados del estudio.

Kumar (2014) conceptualiza el tamaño de muestra como la cantidad de unidad de análisis, tales como individuos o grupos, que se eligen de una población para formar parte de un estudio. La elección del tamaño de muestra está influenciada por varios factores, incluyendo el diseño metodológico del estudio, el nivel de precisión requerido y de heterogeneidad de la población objetivo.

1 **3.8 Técnicas de selección de la muestra**

2 La técnica empleada para la selección de la muestra es un muestreo no probabilístico de tipo censal, lo que implica que se considerarán todos los individuos que conforman la población de interés.

48 **3.9 Técnicas de Recolección de la Información**

35 En el desarrollo de la presente investigación, se han utilizado las siguientes técnicas: encuesta y muestreo. Los instrumentos de recolección de datos empleados

incluyen cuestionarios, diseñados para obtener información detallada y precisa de la muestra seleccionada. La muestra se ha determinado mediante un muestreo no probabilístico de tipo censal, lo que significa que se han considerado todas las 120 personas disponibles en la población de interés.

Saunders, Lewis, & Thornhill., (2016) describen las técnicas de recolección de datos como procedimientos metódicos utilizados para obtener la información requerida para el análisis. Estas técnicas abarcan desde métodos cuantitativos, como las encuestas estructuradas.

### 3.10 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

En la presente investigación se ha empleado la estadística descriptiva utilizando las herramientas como tablas, figuras. Estos elementos se han gestionado mediante el uso del software Excel para organizar y presentar los datos de manera clara y estructurada.

Neuman, (2014) describe las técnicas de análisis e interpretación de la información abarcan los métodos empleados para examinar y comprender los datos recolectados. Estas técnicas se adaptan según el enfoque de investigación y pueden incluir el análisis de contenido para los datos cualitativos y la aplicación de pruebas estadísticas para los datos cuantitativos. El análisis de contenido permite identificar patrones y temas en datos no numéricos, mientras que las pruebas estadísticas facilitan la evaluación y la inferencia a partir de datos numéricos.

## CAPITULO IV

### Resultados y Discusión.

#### 4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de los datos

La investigación actual utiliza la estadística descriptiva para analizar la variable, sus dimensiones e indicadores. Este análisis se lleva a cabo mediante el estudio de tablas y figuras, las cuales facilitan la interpretación de los datos obtenidos.

#### 4.2 Diagnóstico de Las salineras de Maras

##### 4.2.1. Historia de las salineras de Maras

Las producciones de sal en las Salineras de Maras tienen un origen ancestral, aunque su historia moderna comienza en 1969, durante el gobierno de Juan Velazco Alvarado. En ese año, el Estado peruano, mediante el Decreto Legislativo 173878, asumió el control de la extracción, refinamiento, tratamiento y comercialización de la sal a nivel nacional a través de empresa estatal EMSAL.

EMSAL se hizo cargo de las Salineras de Maras, imponiendo condiciones desfavorables a los extractores locales, quienes se vieron obligados a trabajar bajo un precio fijado por la empresa notoriamente inferior al del mercado, y limitados a recibir solo tres palas de sal por día de trabajo. Las ganancias generadas eran enviadas a la capital, sin beneficio directo para la Municipalidad de Maras.

En 1973 se fundó la Asociación de Extractores de Maras y Pichingoto, con el objetivo de gestionar mejoras en los precios, aunque sin éxito. Posteriormente, se creó el frente Único de defensa de los Interés de Maras (FUDIM), que impulsó la “Marcha de Sacrificio en 1980, una protesta masiva que demandaba la expulsión de Emsal y la municipalización de la sal. La marcha, realizada el 4 de noviembre de 1981, fue decisiva, y en solo dos días la administración de las salineras paso a manos del municipio, formalizándose esta transferencia en enero de 1982. En represalia, EMSAL desacredito la sal de Maras, alegando que no era apta para el consumo humano debido a la falta de yodo.

En 1985, tras gestiones del municipio y el sindicato de extractores, la XI Región de salud autorizó la comercialización de la sal de Maras, cumpliendo con los estándares requeridos, lo que permitió que en Setiembre de ese mismo año la marca MARASAL fuera reconocida como marca industrial.

Finalmente, tras considerar la actividad poco rentable, en 1955 la Municipalidad de Maras decidió entregar la administración de las salineras a los extractores. Entre el 10

y el 25 de mayo de 1966 se llevó a cabo el empadronamiento de accionistas, y el 18 de enero de 1999 se constituyó la empresa de Sal de Maras y Pichingoto Sociedad Anónima (MARASAL S.A), inscrita oficialmente en los registros públicos de Cusco bajo la partida N°:11014105. (Marasal S.A).

#### 4.2.2. *Visión*

(Marasal S.A, s.f) Para el 2025, la empresa se proyecta como una organización eficiente, dinámica, y con recomendación global, consolidada en el mercado internacional. se destaca por cumplir rigurosos estándares de calidad en la producción de sal natural, orientada a satisfacer las demandas de sus clientes y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

#### 4.2.3. *Misión*

(Marasal S.A, s.f) Tiene como misión producir sal de alta calidad de forma sostenible, rescatando y valorizando el conocimiento ancestral en los procesos de producción y extracción de sal natural fomentando, así como alimentación saludable. Marasal, ubicada en el corazón de los Andes y rodeada de impresionantes paisajes, aprovecha su entorno para promover actividades vinculadas al turismo, proporcionando a clientes y visitantes experiencias inolvidables y auténticas.

#### 4.2.4. *Ubicación*

Marasal S, A esta localizada en el distrito de Maras, perteneciente a la provincia de Urubamba, en el departamento de Cusco, Perú. Maras se ubica aproximadamente 40 kilómetros al noroeste de la ciudad del Cusco, en el emblemático Valle sagrado de los Incas, reconocido por sus paisajes montañosos y su vasto patrimonio histórico.

#### 4.2.5. *Capital humano*

El capital humano de la organización está conformado por 833 familias productoras de sal, quienes mantienen y transmiten de generación en generación las prácticas productivas tradicionales. Estas familias contribuyen al desarrollo de la empresa, integrándose a áreas clave como la gestión, dirección y operación promoviendo mejoras continuas en los procesos de control y producción.

#### 4.2.6. *Capital natural*

Estas salineras están conformadas por más de 5000 pozas de evaporación de agua salina, cuya fuente provienen de un manantial subterráneo, utilizando un método de extracción que se remota de la época preincaica.

#### 4.2.7. *Procesos de producción*

##### **Primera fase: producción de la materia prima**

Se centra en la obtención de la materia prima, realizada por los 633 socios de la empresa, quienes gestionan la salmuera mediante el llenado periódico de pozos superficiales, construidos por ellos mismos. Cada tres días, permiten que el sol y el viento evaporen el agua, generando una capa fina de sal cristalizada. El proceso de extracción se lleva a cabo mensualmente, una vez que la cristalización alcanza un grosor de 3 a 4 cm, obteniendo un rendimiento aproximado de 150 a 200 kg de sal por un periodo de secado y se almacena de 50 kg.

##### **Segunda fase: Industrialización para el comercio:**

La sal es sometida a un proceso de industrialización para cumplir con los estándares establecidos por la Norma Técnica Peruana para el consumo humano. Este proceso incluye tamizado, selección molienda y la adición de yodo y flúor. Finalmente, el producto es envasado en diversas presentaciones según las demandas del mercado y los pedidos específicos de los clientes.

#### 4.2.8. *Características y beneficios de la Sal de Maras*

##### **La Sal De Maras Rosada**

Se obtiene mediante la evaporización de agua salada subterránea, lo que permite la cristalización de la sal .su tonalidad es rosada clara se debe a su contenido mineral, haciéndola ideal para su uso en cocina y parrillas, y siendo recomendado por chefs de prestigio a nivel mundial. Está disponible en tres granulometrías: gruesa, semigruesa y molida. Esta sal es completamente libre de aditivos químicos y contiene hasta 7 micronutrientes esenciales en cantidades óptimas para el correcto funcionamiento del organismo. Su contenido de potasio ayuda a liberar sodio en la sangre, lo que le hace apta para personas con hipertensión, recomendándose un consumo hasta 1.5 mg por día.

### **La Sal De Maras Roja Industrial**

También se produce mediante la evaporización de agua salada subterránea, pero su color rosado oscuro refleja un mayor contenido de minerales. Utilizadas principalmente en procesos industriales, se encuentra disponible en cristales gruesos. Su pureza de cloruro de sodio oscila entre el 90% y el 92,5 %, y contiene hasta 30 minerales. Esta sal es ideal para la elaboración de baños medicinales artesanales con hierbas aromáticas, aliviando el dolor e inflamación después de jornadas de trabajo intensas o actividades físicas prolongadas.

#### **4.2.9. Variedades De Sal Rosada**

(Maras Gourmet, s.f.) ofrece cinco variedades de sal rosada, cada una adaptada a diferentes aplicaciones culinarias:

1. Sal De Maras Grano Grueso: Recomendado para el uso de parrillas, platos al horno y ensaladas debido a su textura robusta.
2. Sal De Maras Grano Fino: Adecuada para su uso en la cocina en general, siendo versátil en diversas preparaciones.
3. Sal De Maras Con Especias: Especialmente indicada para sazonar carnes de cerdo, pollo, pescados y verduras, tanto en parrillas como en recetas al horno.
4. Sal De Maras Cítrica: Ideal para realzar el sabor de pescados y mariscos cocidos a la parrilla o al horno, también aplicable a carnes de cerdo.
5. Sal De Maras Ahumada Perfecta para resaltar los sabores de diferentes tipos de carnes preparadas a la parrilla o al horno, aportando un toque distintivo de ahumado

#### **4.2.10. Líneas de productos**

Ofrece diversas prestaciones en envases “Doy Pack”,

Cada uno con características específicas

1. Doy Pack Turquesa: Contiene Sal De Grano Grueso.
2. Doy Pack Plomo: Incluye Sal En Su Forma Molida.
3. Doy Pack Rosada: Presenta Sal De Grano Grueso.

Molinillos

1. Molinillos de sal rosada: en grano grueso y molido

#### 4.2.11. Logo de la empresa

**Figura 2**

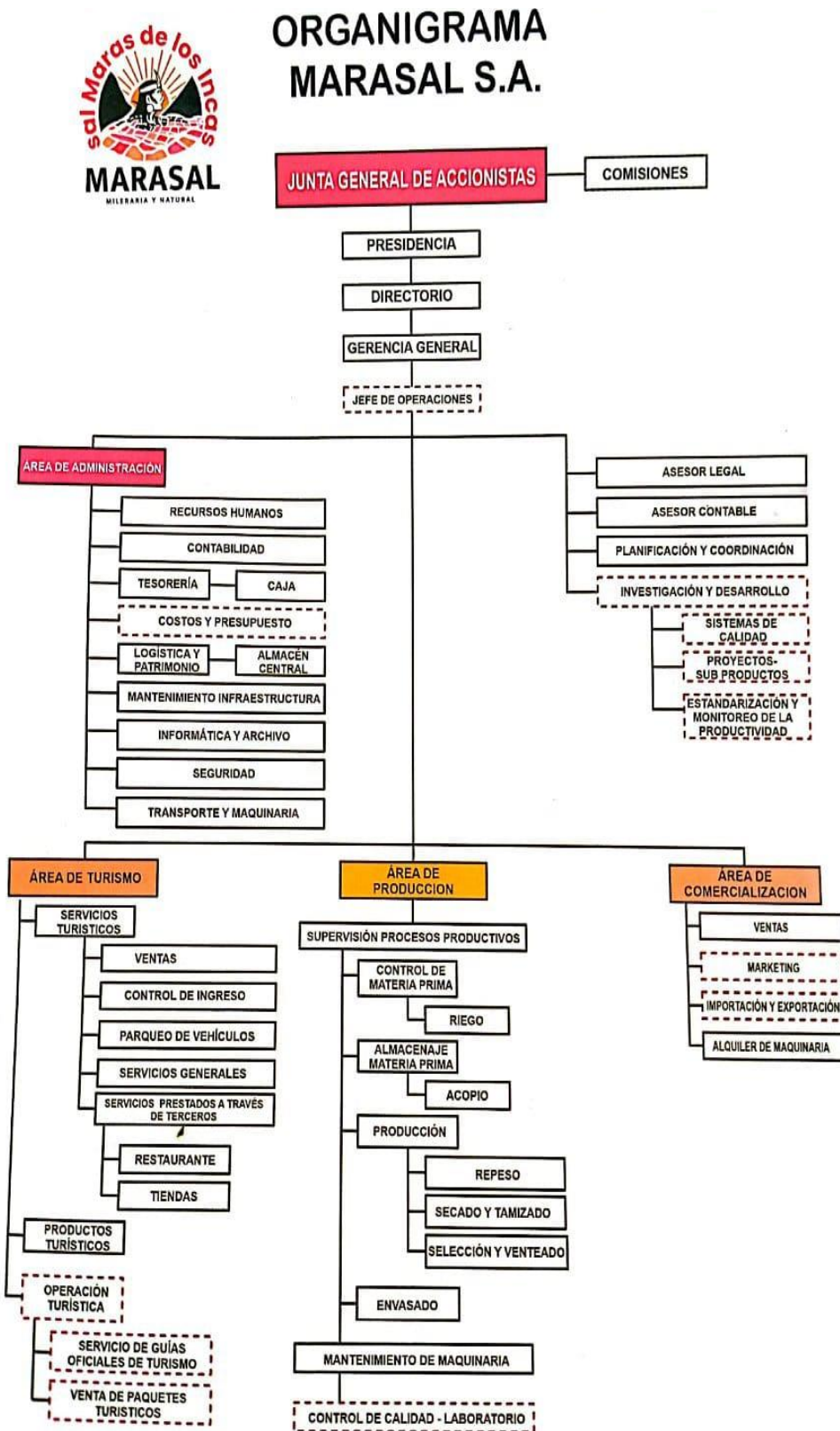
*Marca De La Empresa Marasal S.A*



# Organigrama Marasal S.A

Figura 3

Gestión Estratégica –Estructura Orgánica



### 4.3 Presentación de resultados

#### Dimensión 1: Formulación de estrategias

##### Indicador 1.1: Misión Y Visión

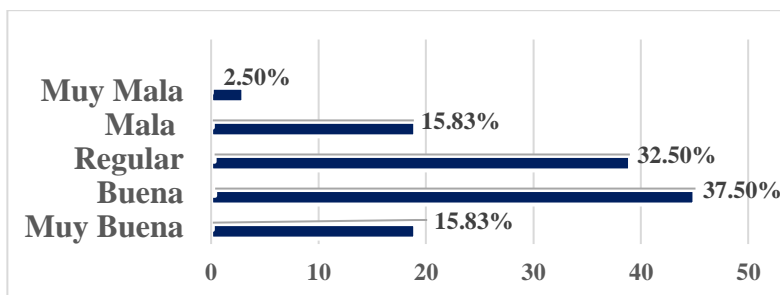
Tabla 2

¿Cómo calificaría la claridad y relevancia de la misión y visión de las Salineras de Maras?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	19	15.83%
Buena	45	37.50%
Regular	39	32.50%
Mala	19	15.83%
Muy Mala	3	2.50%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Figura 4

¿Cómo calificaría la claridad y relevancia de la misión y visión de las salineras de maras?



**Interpretación:** La tabla muestra que la mayoría de los encuestados considera que la misión y visión de las salineras de Maras son claras y relevantes, con un 37.50% calificándolas como buenas. Sin embargo, un 32.59% las ve como regulares, y un 15.83% como malas, mientras que un 2.5% las considera muy malas. Estos resultados indican que hay margen de mejora y subrayan la necesidad de hacer ajustes para aumentar su claridad y relevancia.

## Indicador 1.2: Objetivos

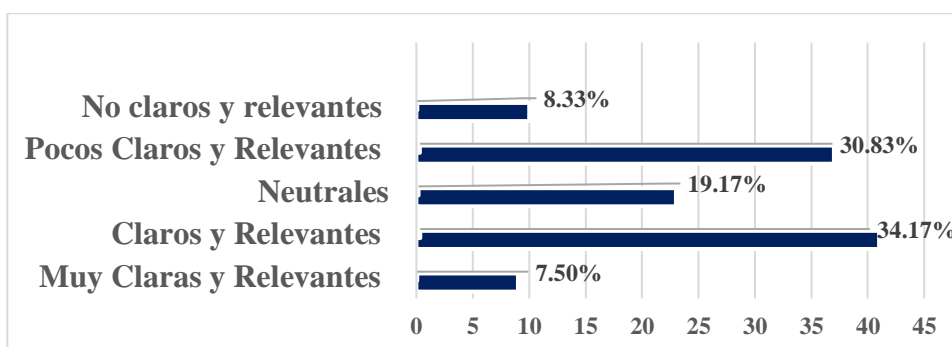
**Tabla 3**

*¿Qué tan claros y relevantes consideras que son los objetivos turísticos de las salineras de Maras?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Claras Y Relevantes	9	7.50%
Claros Y Relevantes	41	34.17%
Neutrales	23	19.17%
Pocos Claros Y Relevantes	37	30,83%
No Claros Ni Relevantes	10	8.33%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 5**

*¿Qué tan claro y relevantes considera que son los objetivos turísticos de las salineras de maras?*



**Interpretación:** La tabla sugiere que la percepción sobre los objetivos turísticos de las salineras de Maras es variada. Un 34.17% los considera claros y relevantes, mientras que solo un 7.50% los ve como muy claros y relevantes. Un 30.83% cree que son poco claros, y un 19.17% tiene una opinión neutral. Finalmente, un 8.3% considera que los objetivos no son claros, lo que indica la necesidad de mejorar su formulación.

### Indicador 1.3: Planes De Acción

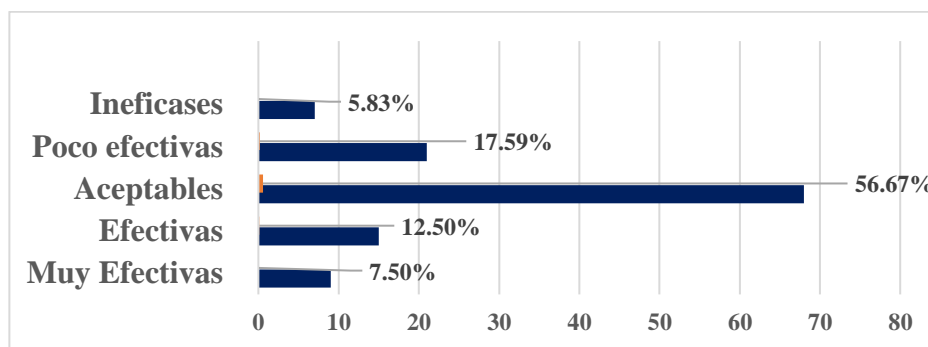
**Tabla 4**

¿Cómo calificaría la efectividad de las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística en las Salineras de Maras?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivas	9	7.50%
Efectivas	15	12.50%
Aceptables	68	56.67%
Poco efectivas	21	17.59%
Ineficaces	7	5.83%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 6**

¿Cómo calificaría la efectividad de las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística de las Salineras de Maras?



**Interpretación:** La tabla refleja que la mayoría de los encuestados considera que las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística de las Salineras de Maras son aceptables, con un 56.67%. Solo un pequeño porcentaje las evalúa como muy efectivas 7.50% efectivas 12.50%, lo que sugiere que, aunque las acciones no son percibidas como altamente exitosas, cumplen con un nivel de satisfacción moderado. Sin embargo, un 17.59% opina que las acciones son pocas efectivas y un 5.83% las califica como ineficaces lo que indica que una parte considerable de los encuestados percibe la necesidad de mejoras significativas en la implementación de estas medidas.

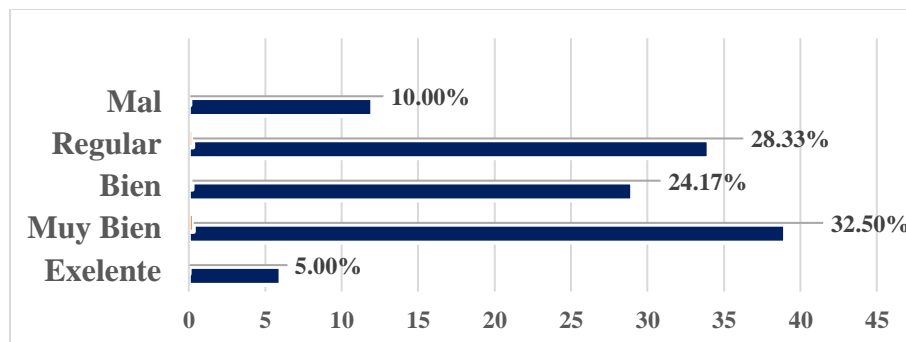
**Dimensión 2:** Ejecución de estrategias**Indicador 2.1:** Implementación de estrategias**Tabla 5**

*¿Qué tan bien cree que se están llevando a cabo las estrategias para el turismo en las Salineras de Maras?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	5.00%
Muy Bien	39	32.50%
Bien	29	24.17%
Regular	34	28.33%
Mal	12	10.00%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 7**

*¿Qué tan bien cree que se está llevando a cabo las estrategias para el turismo en las Salineras de Maras?*



**Interpretación:** La mayoría de los encuestados considera que la estrategia para el turismo de las Salineras de Maras se es llevando a cabo de manera muy bien 32.50%, seguido por bien 24,17%. Sin embargo, también hay una proporción significativa que opina que las estrategias son regular 28.33% o Mal .10%. Solo el 5% de los encuestados los califica de excelente.

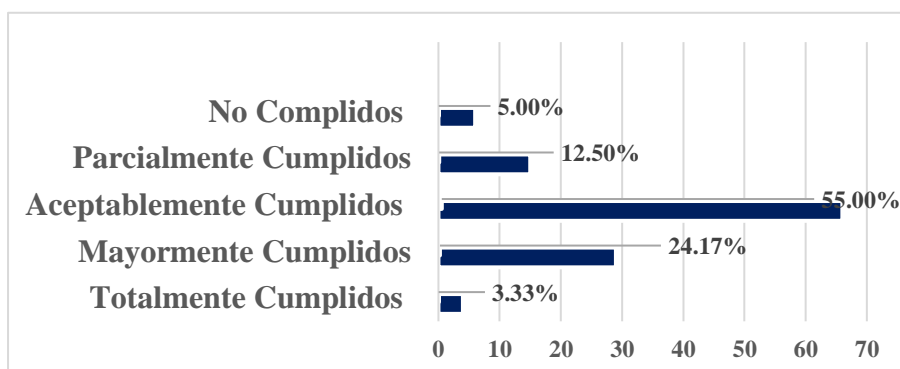
**Indicador 2.2:** Cumplimiento de metas y objetivos**Tabla 6**

En su opinión, como ha sido *el cumplimiento de metas y objetivos turísticos en las Salineras de Maras?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente cumplidos</b>	4	3.33%
<b>Mayormente cumplidos</b>	29	24.17%
<b>Aceptablemente cumplidos</b>	66	55.00%
<b>Parcialmente cumplidos</b>	15	12.50%
<b>No cumplidos</b>	6	5.00%
<b>Total</b>	120	100%

**Figura 8**

En su opinión ¿Cómo ha sido el cumplimiento de metas y objetivos turísticos en salineras de Maras?



**Interpretación:** La mayoría, con un 55%, considera que los objetivos han sido aceptablemente cumplidos, mientras que el 24,17% opina que hayan sido mayormente cumplidos. Un 12,50% perciben que los objetivos solo han sido parcialmente cumplidos. Solo en 3,33% considera que los objetivos han sido totalmente cumplidos. Estos resultados sugieran una satisfacción moderada, con margen de mejora en el cumplimiento de las metas turísticas.

### Indicador 2.3: Utilización de recursos

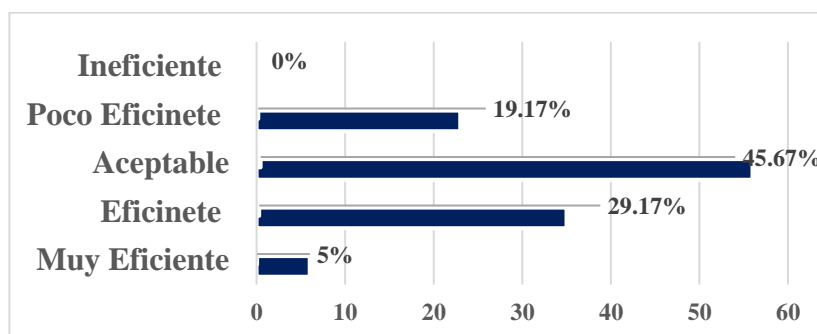
**Tabla 7**

*¿Cómo calificaría la utilización de recursos (como personal, instalaciones, etc.) en las Salineras de Maras para mejorar la experiencia turística?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Eficiente	6	5%
Eficiente	35	29,17%
Aceptable	56	46,67%
Poco Eficiente	23	19,17%
Ineficiente	00	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 9**

*¿Cómo calificaría la utilización de recursos (como personal, instalaciones, etc.) en las salineras de Maras para mejorar la experiencia turística?*



**Interpretación:** La tabla refleja que la mayoría de los encuestados 46,67% considera la utilización de recursos en las Salineras de Maras como aceptable, mientras que un 29,17% la califica de eficiente y un 19,17% poco eficiente. Solo un 5% opina que es muy eficiente, y no registran respuesta que cataloguen como Ineficiente. Aunque en general la percepción es positiva, con casi un 75% de opiniones aceptables o mejores, hay margen de mejora en la Gestión de Recursos para optimizar la experiencia turística.

**Dimensión 3: Proceso de evaluación**

**Indicador 3.1: Desempeño Financiero**

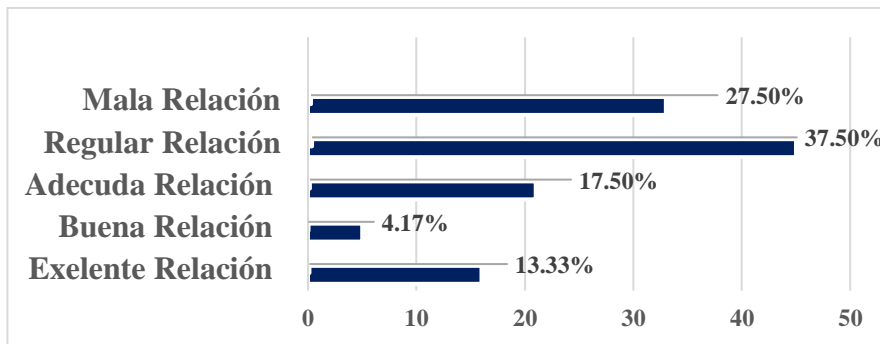
**Tabla 8**

*Aunque es difícil evaluar directamente, ¿cómo percibe la relación entre el costo de la entrada y la calidad de experiencia turística en las Salineras de Maras?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente Relación</b>	16	13,33%
<b>Buena Relación</b>	5	4,17%
<b>Adecuada Relación</b>	21	17,50%
<b>Regular Relación</b>	45	37,50%
<b>Mala Relación</b>	33	27,50%
<b>Total</b>	120	100%

**Figura 10**

*Aunque es difícil evaluar directamente, ¿Cómo percibe la relación entre el costo de entrada y la calidad de la experiencia turística en las Salineras de Maras?*



**Interpretación:** La tabla revela, en general, los visitantes tienen una percepción crítica de la relación del costo de entrada y la calidad de la experiencia turística en las Salineras de Maras. Mientras que el 13.33 % considera una relación excelente y el 4.17% como buena, la mayoría de los encuestados un 65% la percibe como regular o mal. Esto sugiere que hay un consenso predominante en que el costo no siempre refleja adecuadamente la calidad de la experiencia ofrecida.

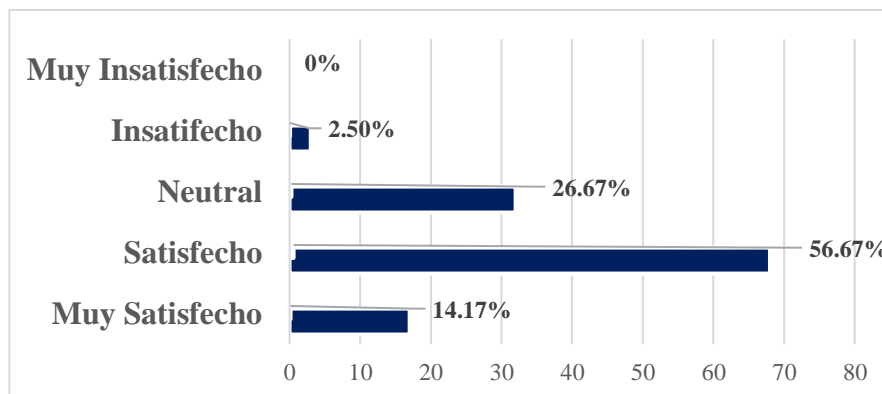
**Indicador 3.2: Satisfacción del cliente****Tabla 9**

*¿Qué tan satisfecho esta con la experiencia en general en las Salineras de Maras?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	17	14,17%
Satisfecho	68	56,67%
Neutral	32	26,67%
Insatisfecho	3	2.5%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**

*¿Qué tan satisfecho esta con su experiencia en general en las Salineras de Maras?*



**Interpretación:** En la tabla se observa que la mayoría de los visitantes de las Salineras de Maras se muestra satisfecha con su experiencia en general. El 56.67% de los encuestados se siente satisfecho. Un 26,67 % se mantienen una posición neutral respecto a su satisfacción. Solo un 2,50 % de los encuetados se siente insatisfecho, y ninguno reporta estar muy insatisfecho. En conjuntos, estos resultados indican que, en general, la experiencia turística en las Salineras de Maras es bien valorada por la mayoría de los visitantes.

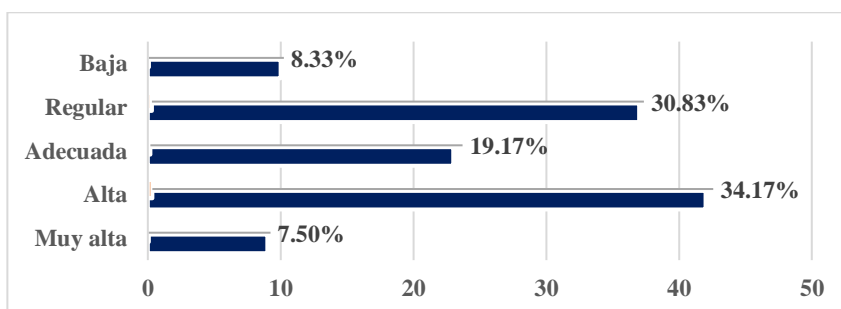
**Indicador 3.3:** Calidad del producto o Servicio.**Tabla 10**

¿Cómo calificaría la calidad de servicios y productos ofrecidos en las Salineras de Maras?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alta	9	7.50%
Alta	41	34.17%
Adecuada	23	19.17%
Regular	37	30.83%
Baja	10	8.33%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura 12**

¿Cómo calificaría la calidad de servicios y productos turísticos ofrecidos en las Salineras de Maras?



**Interpretación:** La tabla muestra que la mayoría de los visitantes tiene una percepción positiva sobre la calidad de los productos y servicios turísticos en las Salineras de Maras. Un 34.17% de los encuestados califica la calidad como alta y un 7.50% como muy alta. El 19.17%, considera que la calidad es adecuada, mientras que un 30,83 % la percibe como regular. solo un 8,33% la valora como baja. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los visitantes percibe una calidad aceptable o buena, existe una proporción significativa que considera que los servicios y productos podrían mejorar.

**Indicador 3.4:** Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios

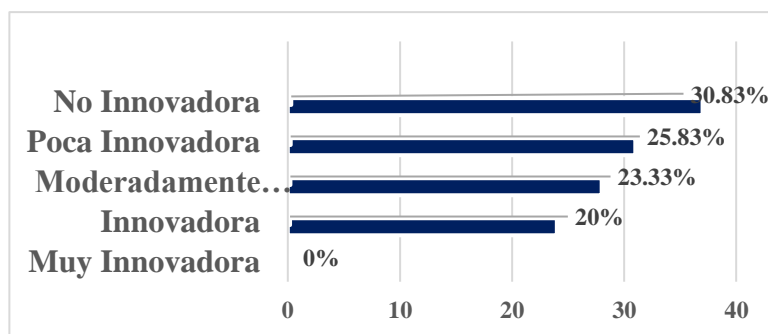
**Tabla 11**

*¿Cómo calificaría la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias o productos turísticos?*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Innovadora	0	0%
Innovadora	24	20%
Moderadamente Innovadora	28	23.33%
Poca Innovadora	31	25.83%
No Innovadora	37	30.83%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Figura13**

*¿Cómo calificaría la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias o productos turísticos?*



**Interpretación:** En la tabla muestra que la mayoría de los visitantes tienen una percepción crítica sobre la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias turísticas. Ningún encuestado las considera muy innovadoras. Solo el 20% las califica como innovadoras, el 23,33% como moderadamente innovadas, y el 30,83% como no innovadoras en absoluto. Esto sugiere que hay una percepción predominante de que las Salineras tienen importantes oportunidades para mejorar en innovación y en la oferta de nuevas experiencias turísticas.

## Discusión de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los turistas que visitaron las Salineras de Maras revela una serie de puntos clave que permiten evaluar tanto la formulación y ejecución de las estrategias turísticas, como su proceso de evaluación, alineados con el objetivo general de esta investigación, que es conocer el sistema estratégico del turismo en las Salineras de Maras en el año 2024.

En relación con la formulación de estrategias, los resultados muestran una percepción mixta sobre la claridad y relevancia de la misión y visión de las Salineras de Maras. Un 37.50% de los encuestados califica la misión y visión como "buenas", pero un 32.50% las considera "regulares", lo que refleja una falta de claridad en estos elementos fundamentales. Esto se alinea con los antecedentes de Venero Gibaja et al. (2020), quienes destacan la importancia de la claridad en la misión y visión de las organizaciones turísticas para fortalecer su posicionamiento. Además, los objetivos turísticos de las Salineras también se perciben como poco claros en una proporción significativa, con un 30.83% opinando que son "poco claros y relevantes". Esta percepción está en línea con las conclusiones de Abarca Arrambide (2018), quien resalta que la falta de claridad en los objetivos puede dificultar la implementación efectiva de estrategias turísticas. Los planes de acción, por otro lado, recibieron una calificación de "aceptables" por el 56.67% de los encuestados, lo que indica que, si bien las acciones implementadas son funcionales, existe un amplio margen de mejora en términos de efectividad. Esto refuerza la importancia de la revisión y ajuste continuo de las acciones estratégicas, como sugieren los estudios de Pando Díaz (2021), quienes argumentan que la evaluación constante de las estrategias es clave para el éxito en el sector turístico.

La ejecución de las estrategias también presenta hallazgos importantes. Un 32.50% de los encuestados considera que las estrategias se están implementando "muy bien", pero un 28.33% opina que se están llevando a cabo de forma "regular". Este dato sugiere que, aunque la implementación es generalmente positiva, hay oportunidades de mejora en la ejecución, especialmente en aspectos de comunicación y coordinación interna. Según Jordán Palomino (2019), la implementación efectiva de estrategias requiere una adecuada integración entre los recursos humanos y los procesos organizacionales. En cuanto al cumplimiento de metas y objetivos turísticos, un 55% de los encuestados considera que se ha logrado un cumplimiento "aceptable". Este hallazgo coincide con la necesidad de perfeccionar las prácticas de gestión, como lo señala Asencio

(2020), quien indica que la falta de cumplimiento total de las metas puede reflejar deficiencias en la planificación estratégica.

Finalmente, en el proceso de evaluación, los resultados sobre el desempeño financiero revelan una percepción crítica respecto a la relación entre el costo de entrada y la calidad de la experiencia turística. La mayoría de los encuestados, un 65%, considera que esta relación es "regular" o "mala". Este resultado refuerza la conclusión de Venero Gibaja et al. (2020), quienes sugieren que una correcta alineación entre costos y calidad es esencial para mantener la satisfacción del cliente en el turismo. La satisfacción del cliente en general muestra una tendencia positiva, con un 56.67% de los visitantes indicando que están "satisfechos". Sin embargo, el 26.67% se mantiene neutral, lo que indica que existen áreas de mejora que podrían elevar aún más la experiencia del turista. Esto está relacionado con la necesidad de innovación y mejora en la calidad de los productos y servicios, tal como se menciona en los estudios de Abarca Arrambide (2018), quien subraya la relevancia de la innovación en el turismo para mantener la competitividad.

La capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevos productos o experiencias turísticas recibió una evaluación crítica, con un 30.83% de los encuestados indicando que no perciben innovación alguna. Este dato resalta la necesidad urgente de desarrollar nuevas ofertas que atraigan a los turistas y fortalezcan la competitividad del destino, tal como lo señalan los antecedentes de Pando Díaz (2021), quienes enfatizan la importancia de la innovación en la experiencia turística.

## Conclusiones

**Primero.** En relación con el objetivo general de analizar cómo es la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras en 2024, los resultados indican que, la gestión estratégica es percibida de manera positiva por los turistas, aunque con áreas de mejora evidentes. Factores como la claridad en la formulación de los objetivos, la efectividad de las estrategias y la implementación de procesos de evaluación deben ser fortalecidos para consolidar un modelo de gestión más eficiente e innovador. Con estas mejoras, las Salineras de Maras podrían no solo responder mejor a las expectativas de los turistas, sino también potenciar su atractivo como destino turístico a nivel nacional e internacional.

**Segundo.** En relación con el objetivo específico (a) de identificar cómo se desarrolla la formulación de estrategias turísticas en las Salineras de Maras en 2024, los resultados indican que los turistas tienen una percepción dividida sobre la claridad y relevancia de las estrategias turísticas. Una parte significativa de los encuestados las considera adecuadas, pero existe una proporción importante que las percibe como regulares o poco claras. Este hallazgo sugiere que, si bien las estrategias tienen una base sólida, se requiere una mejora en su definición y comunicación. Esto permitiría garantizar que tanto los turistas como los gestores tengan una comprensión más clara y coherente de las metas y acciones del destino, fortaleciendo la percepción positiva y asegurando una mejor aceptación de las estrategias implementadas.

**Tercero.** Sobre el objetivo específico (b) de examinar cómo se lleva a cabo la ejecución de estrategias turísticas en las Salineras de Maras, los resultados muestran que la mayoría de los turistas evalúa la ejecución de las estrategias como aceptable. Sin embargo, un sector significativo considera que las estrategias

implementadas no son completamente efectivas, lo que refleja que, aunque las estrategias cumplen parcialmente sus objetivos, todavía existen áreas de oportunidad en su ejecución. Este resultado sugiere la necesidad de optimizar las acciones implementadas para mejorar la experiencia del turista, asegurando que las estrategias sean más eficientes y tengan un impacto más positivo en el desarrollo de la actividad turística en la zona.

**Cuarto.** Por último, en relación con el objetivo específico (c) de analizar cómo se llevan a cabo los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras, los resultados muestran que la percepción de los turistas sobre los procesos de evaluación es moderada. Si bien la mayoría de los encuestados se muestra generalmente satisfecho, existen opiniones variadas en cuanto a la eficiencia en el uso de recursos, la calidad del servicio y la relación costo-beneficio. Esto pone de manifiesto que, aunque los turistas disfrutaron de su experiencia, se pueden implementar mecanismos de evaluación más efectivos que permitan realizar ajustes y mejoras continuas, optimizando la oferta turística y asegurando que el destino responda de manera más precisa a las expectativas de los visitantes.

## Recomendaciones

**Primero.** Se recomienda a: Gerencia de la gestión turística, personal administrativo y operativos turísticos de las Salineras de Maras. Mejorar la definición y comunicación de los objetivos turísticos de las Salineras de Maras. Para ello, es necesario revisar y ajustar la misión, visión y objetivos de la gestión turística, asegurando que sean comprensibles y relevantes tanto para los turistas como para el equipo interno. Esto puede lograrse mediante talleres de capacitación para el personal y la implementación de estrategias de comunicación más efectivas, como señalización clara, paneles informativos y guías digitales. Una mejor definición y difusión de los objetivos contribuirá a alinear las expectativas del público con la estrategia turística del destino.

**Segundo.** Se recomienda a: Gerencia de la gestión turística, personal administrativo y operativos turísticos de las Salineras de Maras. Fortalecer la implementación de estrategias turísticas a través de una gestión más eficiente de los recursos y una mayor capacitación del personal. Dado que la percepción general sobre las acciones implementadas es aceptable pero mejorable, es clave optimizar la logística y planificación de dichas estrategias. Esto podría incluir capacitaciones periódicas para mejorar la atención al turista, una mejor distribución de los recursos para maximizar su impacto y el uso de herramientas tecnológicas para evaluar la eficacia de las estrategias en tiempo real.

**Tercero.** Se recomienda a: Gerencia de la gestión turística, personal administrativo y operativos turísticos de las Salineras de Maras. Optimizar la relación costo-calidad y diversificar la oferta turística. La percepción de la relación entre el costo y la calidad de la experiencia turística debe mejorar, por lo que se sugiere ajustar los precios o, en su defecto, enriquecer la experiencia sin aumentar costos significativamente. Para ello, se pueden desarrollar nuevas experiencias, como recorridos guiados más interactivos, actividades culturales o gastronómicas complementarias, o la mejora en la infraestructura turística, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los visitantes y fortalecer la imagen del destino.

**Cuarto.** Se recomienda a: Gerencia de la gestión turística, personal administrativo y operativos turísticos de las Salineras de Maras. Reforzar los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo. Es fundamental implementar mecanismos de monitoreo y retroalimentación que permitan medir de manera

constante la efectividad de las estrategias y detectar oportunidades de mejora. Se sugiere la aplicación periódica de encuestas a turistas, reuniones de evaluación con operadores turísticos y la implementación de indicadores de desempeño para realizar ajustes oportunos en la gestión. Una evaluación más estructurada asegurará que las estrategias turísticas sean sostenibles y respondan a las necesidades de los visitantes.

## Referencias bibliográficas

Pérez-Castañeira, J. A., Gómez-Figueroa, O., Sangroni Laguardia, N., Santa-Cruz, S. R., Cruz-Blanco, C., & Santos-Pérez, O. (2006). *Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos*. Ingeniería Industrial, [SCIELO CUBA]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8517851>

Laura Cuesta (2024), “*Venecia contra el turismo de masas*”. Artículo de revista. <https://junior-report.media/venecia-contra-el-turismo-de-masas/>

Gauriat, V., & Euronews. (2024, julio 12). *Turismo masivo en España: Ahogando a las Islas Baleares*. Euronews. <https://es.euronews.com/2024/07/12/turismo-masivo-en-espana-ahogando-a-las-islas-baleares>

Universidad César Vallejo. (2023). Gestión pública y turismo en el Perú: nuevos desafíos. UCV. <https://www.ucv.edu.pe/noticias/gestion-publica-y-turismo-en-el-peru-nuevos-desafios/>

Centro Wiñaq. (2024, febrero 9). ¿Puede la informalidad matar el turismo en Cusco? RPP Noticias. <https://rpp.pe/columnistas/centrowinaq/columnista-invitado-puede-la-informalidad-matar-el-turismo-en-cusco-noticia-1602518>

Red de Medios Regionales del Perú. (2024, 9 de septiembre). La otra cara del turismo en Cusco: La realidad de las comunidades que viven en zonas arqueológicas. Inforegión. <https://inforegion.pe/la-otra-cara-del-turismo-en-cusco-la-realidad-de-las-comunidades-que-viven-en-zonas-arqueologica/>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). *Dirección estratégica: conceptos y casos*. McGraw-Hill.

David, F. R. (2013). “*Conceptos de administración estratégica*”. Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Explorando la dirección estratégica*. Pearson Educación.

González, E. (2010, 13 de mayo). Ideas compilativas.

<http://ideascompilativas.blogspot.com/2010/05/concepto-de-formulacion-y-evaluacion-de.html>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Drucker, P. (1994). *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración: proceso administrativo*. McGraw-Hill.

TeamSystem. (2024, 21 de agosto). *Definición de ejecución*.  
<https://www.billin.net/glosario/definicion-ejecucion/>

Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Cano, M. (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D.).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=39887>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook*. McGraw-Hill.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Vera, R., Zambrano-Ureta, L. A., & Párraga, Y. (2023). *Estrategias para la gestión del turismo rural en el sitio llamado Mosquito del cantón Chone, Ecuador*.

Universidad-Verdad, 1(82), 98–

123.<https://dayajournal.uazuay.edu.ec/index.php/udaver/article/view/643>

Buele Buele, J. J., & Castro Solórzano, S. S. (2023). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible del cantón Pueblo Viejo, provincia de Los Ríos*. Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo. Repositorio UTB. <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/13566>

Pilco, D. E., & Tapia, P. A. (2022). *Planificación estratégica para el desarrollo turístico sostenible del cantón Pastaza* Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/111891570/5\\_PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE DEL CANTON PASTAZA-libre.pdf?1709053610=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanificacion\\_estrategica\\_para\\_el\\_desarr.pdf&Expires=1745360874&Signature=JIoRrbsY6Wem8F3c9qa3mM94LAAktWbjcRfF5YXcMgbnlNFQ7xUeWcWbef84rqolhSuTR6YixPpT6mvzl6qmvC4K2vHCFNcQ0RxFeGk9EeIYzCNjZo19bzBoI1scXqw6Bgs9JQxI1W0982zM1RwUMC4sI8xyPYju1CfOm3SXIdXaJy1Rd7Cu8QMU~BpTK3XfjVgFFfqBQwpjZGrHIMx3Ue~JR5xTQt04Qr2H3WpEkalnuP2JRBvPiZdf878qmsMUh4f6PcwQL4OAEPO80DKrZ6dcjkzjiDqIzfgzPNUfItGAOzucoC7jX9CGISK4Tz4zwsN5I9eHq5qVw7dj5JEsCw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/111891570/5_PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE DEL CANTON PASTAZA-libre.pdf?1709053610=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanificacion_estrategica_para_el_desarr.pdf&Expires=1745360874&Signature=JIoRrbsY6Wem8F3c9qa3mM94LAAktWbjcRfF5YXcMgbnlNFQ7xUeWcWbef84rqolhSuTR6YixPpT6mvzl6qmvC4K2vHCFNcQ0RxFeGk9EeIYzCNjZo19bzBoI1scXqw6Bgs9JQxI1W0982zM1RwUMC4sI8xyPYju1CfOm3SXIdXaJy1Rd7Cu8QMU~BpTK3XfjVgFFfqBQwpjZGrHIMx3Ue~JR5xTQt04Qr2H3WpEkalnuP2JRBvPiZdf878qmsMUh4f6PcwQL4OAEPO80DKrZ6dcjkzjiDqIzfgzPNUfItGAOzucoC7jX9CGISK4Tz4zwsN5I9eHq5qVw7dj5JEsCw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

León Vigo, M., Figueroa Quito, S., Mendoza, C. N., & Concha, P. (2023). *Gestión y desafíos del turismo en Huaraz, Perú: impacto, coordinación y propuestas para promover alianzas*. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 8981-9001. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9481821>

Ramos Quispe, A. A. (2021). *Gestión turística municipal y el turismo sostenible en el distrito de San Antonio, Cañete – 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú. Repositorio Institucional. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1310>

Nizama Tarazona, P. (2021). *Implementar un plan estratégico 2020-2021 para la gestión administrativa de la Empresa T.G. Turismo en grupo SAC en Lima* Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/a99c88ae-05df-45d6-8009-2e8961cfd6d>

Zarate Bujanda, J. L. (2022). *Habilidades blandas y ventajas competitivas para la gestión estratégica del turismo rural comunitario de la región Cusco, periodo 2019* Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6433>

Quispe Quispe, M. C. (2022). *Planificación estratégica para impulsar el desarrollo turístico sostenible del distrito de Lares, provincia de Calca, departamento de Cusco, 2021* Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Alas Peruanas. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/11104>

Quispe Quispe, M. C. (2022). *Plan estratégico de turismo sostenible para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Lucre - Quispicanchi - Cusco, 2021* Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Alas Peruanas. Repositorio Institucional UAP [https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/11104/TRABAJO\\_QUISPE%20QUISPE%20MARI%20CARMEN%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/11104/TRABAJO_QUISPE%20QUISPE%20MARI%20CARMEN%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ibáñez Pérez, R. M., & Cabrera Villa, C. (Coords.). (2011). *Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma de Baja California Sur; Academia Mexicana de Investigación Turística. Recuperado de <https://www.amiturismo.org/archivos/pdfs/Teor%C3%ADa-General-del-Turismo-Un-enfoque-global-y-nacional.pdf>

Butler, R. W. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.

[https://www.researchgate.net/publication/228003384\\_The\\_Concept\\_of\\_A\\_Tourist\\_Area\\_Cycle\\_of\\_Evolution\\_Implications\\_for\\_Management\\_of\\_Resources](https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources)

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press. <https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/Bourdieu1986.pdf>

Lohmann, G., & Panosso Netto, A. (2008). *Teoría del Turismo: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Aleph.

[https://www.academia.edu/72082473/Teoria\\_do\\_Turismo\\_Conceitos\\_modelos\\_e\\_sistemas](https://www.academia.edu/72082473/Teoria_do_Turismo_Conceitos_modelos_e_sistemas)

Nieto Cruz, C. E. (2016). *Aproximación teórica del objeto de estudio del turismo*. *Siembra*, 3(1), 105-116. [https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-88502016000100105&script=sci\\_arttext](https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-88502016000100105&script=sci_arttext)

Orozco Alvarado, J., & Núñez Martínez, P. (2013). *Las teorías del desarrollo: En el análisis del turismo sustentable*. *InterSedes*, 14(27), 144-167. Recuperado de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S221524582013000100008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S221524582013000100008&script=sci_arttext).

Hunter-Jones, P. (1997). *Sustainable tourism: A review of the debate*. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 477-478.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738397000364>

London, S., Rojas, M. L., & Candias, K. (2021). *Turismo sostenible: un modelo de crecimiento con recursos naturales*. *Ensayos de Economía*, 31(58), 158-177.

Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/160485>

Sánchez Cañizares, J. L. (2010). *El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible*. Arbor, 186(743), 455-466.

<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2204>

Monge, C. (2015). *La relación entre empresa turística y desarrollo sostenible en las teorías administrativas y sociales: una propuesta esquemática para su abordaje*. Dimensiones Turísticas, 7(1), 45-60.

<https://dimensionesturisticas.amiturismo.org>

Bello Pinzón, F. J. (2023). *Teoría de Planeación Estratégica y Teoría Estratégica Emergente: Una Revisión Literaria*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/45069/BELLOPINZONFRANCISCOJAVIER2023.pdf?sequence=1>.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. Recuperado de: <https://archive.org/details/competitiveadvan0010port>

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing. Recuperado de: <https://archive.org/details/competitivedesti0000ritc>

Pulido-Fernández, J. I. (2019). *Gestión Estratégica Sostenible de Destinos Turísticos*. Síntesis. Recuperado de: [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/7939/04\\_Pulido.pdf?sequence=1&utm\\_source](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/7939/04_Pulido.pdf?sequence=1&utm_source)

Velasco González, M. (2013). *Gestión pública del turismo. La gobernanza en destinos turísticos*. En J. I. recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Velasco3/publication/272739792\\_Gobernanza\\_turistica\\_Politic\\_publicas\\_innovadoras\\_o\\_retorica\\_banal/links/54ec89150cf2465f532f958a/Gobernanza-turistica-Politic-publicas-innovadoras-o-retorica-banal.pdf?utm\\_source](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Velasco3/publication/272739792_Gobernanza_turistica_Politic_publicas_innovadoras_o_retorica_banal/links/54ec89150cf2465f532f958a/Gobernanza-turistica-Politic-publicas-innovadoras-o-retorica-banal.pdf?utm_source)

Galvis, O. (2006). *Tipos de investigación*. Revista Científica General José María Córdova. <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Lee, R. M., & Kerlinger, F. N. (2002). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill

Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (4th ed.). SAGE Publications.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.

Marasal S.A. (n.d.). Nosotros. <https://saldemaras.pe/nosotros/>

## **ANEXOS**

### Anexos 1 Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones e Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo perciben los turistas la gestión estratégica del turismo en las Salineras De Maras?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar la percepción de los turistas sobre la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras,2024.</p>	<p>Gestión Estratégica Del turismo</p>	<p><b>Formulación de estrategias Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Planes de acción.</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Tipo:</b> Básico</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cómo se desarrolla la formulación de estrategias turísticas en las Salineras Maras,2024? ¿De qué manera se implementan las estrategias turísticas en las salineras de Maras,2024? ¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras,2024?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> Identificar cómo perciben los turistas la formulación de estrategias turísticas en las Salineras de Maras en 2024. Examinar de qué manera los turistas perciben las implementaciones de estrategias turísticas en las Salineras de Maras en 2024. Analizar de qué manera los turistas perciben los procesos de evaluación en la gestión estratégica del turismo en las Salineras de Maras en 2024.</p>		<p><b>Ejecución de estrategias Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias.</li> <li>• Cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Utilización de recursos.</li> </ul>	<p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Enfoque:</b> cuantitativo</p> <p><b>Población:</b> 215,976 individuos.</p> <p><b>Muestra:</b> 120</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario Instrumento estadístico.</p>
			<p><b>Proceso de evaluación Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño financiero</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Calidad del producto o servicio.</li> <li>• Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios</li> </ul>	

**Anexo 2: Instrumento de recolección de datos**

Dimensión	Indicador	Pregunta	Alternativa
Formulación	Misión y Visión	¿Cómo calificaría la claridad y relevancia de la misión y visión de las salineras de Maras?	Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala
	Objetivos	¿Qué tan claros y relevantes considera que son los objetivos turísticos de las Salineras de Maras?	Muy claros y relevantes Claros y relevantes Neutrales Poco claros y relevantes No claros ni relevantes
	Planes de acción.	¿Cómo calificaría la efectividad de las acciones implementadas para mejorar la experiencia turística en las Salineras de Maras?	Muy efectivas Efectivas Aceptables Poco efectivas Ineficaces
Ejecución	Implementación de estrategias	¿Qué tan bien cree que se están llevando a cabo las	Excelente Muy bien

		estrategias para el turismo en las Salineras de Maras?	Bien Regular Mal
	Cumplimiento de metas y objetivos.	En su opinión, ¿cómo ha sido el cumplimiento de las metas y objetivos turísticos en las Salineras de Maras?	Totalmente cumplidos Mayormente cumplidos Aceptablemente cumplidos Parcialmente cumplidos No cumplidos
	Utilización de recursos	¿Cómo calificaría la utilización de recursos (como personal, instalaciones, etc.) en las Salineras de Maras para mejorar la experiencia turística?	Muy eficiente Eficiente Aceptable Poco eficiente Ineficiente
Evaluación	Desempeño financiero	Aunque es difícil evaluar directamente, ¿cómo percibe la relación entre el costo de la entrada y la calidad de la experiencia	Excelente relación Buena relación Adecuada relación Regular relación Mala relación

		turística en las Salineras de Maras?	
	Satisfacción del cliente.	¿Qué tan satisfecho está con su experiencia general en las Salineras de Maras?	Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
	Calidad del producto o servicio.	¿Cómo calificaría la calidad de los servicios y productos turísticos ofrecidos en las Salineras de Maras?	Muy alta Alta Adecuada Regular Baja
	Innovación de desarrollo de nuevos productos o servicios	¿Cómo calificaría la capacidad de las Salineras de Maras para ofrecer nuevas experiencias o productos turísticos?	Muy innovadora Innovadora Moderadamente innovadora Poca innovadora No innovadora

### **Anexo 3: Declaración de ética profesional y propiedad intelectual.**

#### **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Yenifer Guevara Condori identificada con D.N.I. N°75365708 código N°20232e128, de la ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADA KHIPU, Programa de estudios Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Autor(a) del trabajo de Investigación titulada: Gestión Estratégica Del Turismo En Las Salineras De Maras

Bajo juramento, declaro que el trabajo de tesis presentado es de mi autoría y es el resultado de mi propio esfuerzo. Aseguro que no he incurrido en copias ni en la utilización indebida de ideas, formulaciones, citas textuales, ilustraciones u otros elementos extraídos de tesis, obras, artículos, memorias u otros documentos, tanto en formato digital como impreso, sin la debida mención y referencia clara y precisa de su origen o autor en el texto, figuras, cuadros o tablas, respetando siempre los derechos de autor. Asimismo, me comprometo a entregar los documentos originales si la Escuela de Educación Superior Tecnológica Privada Khipu lo considera necesario. En caso de incumplimiento de los derechos de autor o en caso de plagio, acepto estar sujeto a las sanciones académicas y legales correspondientes.

Cusco, 16 de Setiembre 2024



---

Tesista: Yenifer Guevara Condori

D.N.I. 75365708

## Anexo 4 Evidencia fotográfica



*Primera Visita a la empresa MARASAL S.A con el Presidente del Directorio Edwin Pizarro Huamán.*



*Observación en las Salineras de Maras.*



*Segunda vivita .Aplicación de cuestionarios a turistas nacionales .*



*Aplicación De Cuestionario a Turistas Internacionales*



Llenado de Cuestionario por diferentes turistas



*Aplicación de Cuestionario en los diferentes Stars de salida.*

## **Anexo 5: Turnitin**