

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**“INFLUENCIA DE LA AGILIDAD EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES DE
LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO EN LA REGIÓN AREQUIPA 2019 –
2020”**

Tesis presentada por la bachiller:

ANGERMÜLLER GALLEGOS,
ANGELA MARIA

Para optar el grado académico de:

Maestra en Ciencias: Administración
(MBA), con mención en Dirección y
Gestión Empresarial

ASESOR: Dr. De La Gala Velásquez
Bernardo Ramón Dante

Arequipa – Perú

2021

DEDICATORIA

A mis padres que siempre me apoyan en todo, a mis queridas hermanas menores, por ser un ejemplo para ellas y a mi esposo que en todo momento está conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme siempre salud, y
guiarme por el camino correcto
para continuar con mi crecimiento
profesional.

A mis padres y esposo, por apoyarme
en todo momento e influenciar en mi
crecimiento profesional.

A mis profesores de la maestría,
quienes nos ayudaron a forjar
nuestros ánimos por crecer.

ASESOR:

DR. BERNARDO DE LA GALA VELÁZQUEZ

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo de la región Arequipa en el año 2019-2020.

Para esta investigación se tomó una muestra de 381 empresas del sector turismo, (hoteles, restaurantes, agencias de viaje), a los cuales se les realizó una entrevista con un cuestionario que incluía en sus preguntas la variable agilidad con sus dimensiones: detección, flexibilidad y velocidad.

Finalmente se logró corroborar que la agilidad y sus dimensiones influyen de manera positiva en los resultados de las empresas del sector turismo de la región Arequipa, pero que no todas las dimensiones son tomadas en cuenta por los empresarios, en especial la velocidad. Para lo cual se propusieron estrategias que ayudarán a mejorar la agilidad y a implementar la velocidad como dimensión importante para los resultados empresariales.

Palabras clave: Agilidad, agilidad de detección, agilidad de velocidad, agilidad flexible, resultados.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the influence of agility on the business results of companies in the tourism sector in the Arequipa region in the year of 2019-2020.

For this research, a sample of 381 companies in the tourism sector (hotels, restaurants, travel agencies) was taken, which were interviewed with a questionnaire that included in its questions the agility variable with its dimensions: detection, flexibility and speed.

Finally, it was possible to corroborate that agility and its dimensions have a positive influence in the results of companies in the tourism sector in the Arequipa region, but that not all dimensions are taken into account by entrepreneurs, especially speed. For which strategies were proposed that will help to improve agility and implement speed as an important dimension for business results.

Keywords: Agility, detection agility, speed agility, flexible agility, results.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>18</u>
<u>CAPITULO I.....</u>	<u>22</u>
<u>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	<u>22</u>
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN	22
1.1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	23
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.2.1. INTERROGANTE GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.2.2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS	24
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.4.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	29
1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS	29
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.6.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	29

1.7.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.7.1.	TIEMPO.....	30
1.7.2.	CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS.....	30
1.7.3.	INFORMALIDAD	30
1.8.	ESTRUCTURA DEL TRABAJO POR CAPÍTULOS.....	30
1.8.1.	CAPÍTULO I.....	30
1.8.2.	CAPÍTULO II.....	31
1.8.4.	CAPÍTULO IV	31
1.8.5.	CAPÍTULO V.....	31
<u>CAPÍTULO II.....</u>		33
<u>2. MARCO TEÓRICO</u>		33
2.1.	MARCO REFERENCIAL.....	33
2.1.1.	ANTECEDENTES LOCALES	33
2.1.2.	ANTECEDENTES NACIONALES.....	34
2.1.3.	ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	35
2.2.	TEORÍA GENERAL.....	36
2.3.	CONCEPTOS	36
2.3.1.	AGILIDAD ORGANIZACIONAL	36
2.3.2.	AGILIDAD DE DETECCIÓN.....	42
2.3.3.	AGILIDAD DE FLEXIBILIDAD.....	43
2.3.4.	AGILIDAD DE VELOCIDAD	44

2.3.5.	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	45
2.3.6.	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION	49
2.3.7.	MARGEN NETO DE BENEFICIOS	50
2.3.8.	CUOTA DE MERCADO.....	50
2.3.9.	CRECIMIENTO DE VENTA.....	51
2.3.10.	EMPRESAS TURÍSTICAS EN AREQUIPA	52
2.3.11.	RECURSOS TURÍSTICOS.....	52
<u>CAPÍTULO III.....</u>		73
<u>3. MARCO METODOLÓGICO</u>		73
3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	73
3.1.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.1.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.1.3.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	73
3.2.1.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.2.2.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	73
3.2.3.	INSTRUMENTOS	73
3.3.	DISEÑO MUESTRAL	76
3.3.1.	POBLACIÓN.....	76
3.3.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS	76
3.3.3.	MUESTRA	77

3.4. PROCESO DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN	78
3.4.1. DESCRIPCIÓN DE CADA PASO	78
3.4.2. GRÁFICO DEL PUNTO ANTERIOR	79
<u>CAPÍTULO IV</u>	<u>81</u>
<u>4. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO</u>	<u>81</u>
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	81
4.1.1. NIVELES	86
4.1.2. ANÁLISIS DE NIVELES DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	94
4.1.3. ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	134
<u>CAPÍTULO V</u>	<u>143</u>
<u>5. PROPUESTA DE MEJORA</u>	<u>143</u>
5.1. ANTECEDENTES.....	143
5.2. OBJETIVOS	143
5.3. ESTRATEGIAS.....	144
5.4. RECURSOS	145
5.5. CRONOGRAMA.....	145
5.6. PRESUPUESTO	146
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>147</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>149</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>151</u>

ANEXOS 160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente	25
Tabla 2: Variable Dependiente	26
Tabla 3: Matriz de Consistencia y Operacionalización de Variables.....	27
Tabla 4: Resultados de Fiabilidad	74
Tabla 5: Correlaciones de Agilidad	75
Tabla 6: Correlaciones de Resultados	76
Tabla 7: Colinealidad.....	76
Tabla 8: Coeficiente de Correlación de Pearson	81
Tabla 9: Actividad.....	82
Tabla 10: Propiedad.....	83
Tabla 11: Antigüedad del Negocio.....	84
Tabla 12: Tamaño del negocio	85
Tabla 13: Correlación	86
Tabla 14: Baremo	87
Tabla 15: Nivel de Agilidad de Detección	88
Tabla 16: Nivel de Agilidad de Velocidad.....	89
Tabla 17: Nivel de Agilidad Flexible	90
Tabla 18: Nivel de Agilidad	91
Tabla 19: Nivel de Resultados Empresariales	92
Tabla 20: Resumen de Niveles con Variables	93
Tabla 21: Nivel de Agilidad de Detección por Actividad.....	94
Tabla 22: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Actividad.....	95
Tabla 23: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Actividad.....	95
Tabla 24: Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad	96

Tabla 25: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Actividad	97
Tabla 26: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad	97
Tabla 27: Nivel de Agilidad Flexible por Actividad.....	98
Tabla 28: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Actividad	99
Tabla 29: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Actividad.....	99
Tabla 30: Nivel de Agilidad por Actividad	100
Tabla 31: Medidas Simétricas de Agilidad por Actividad.....	101
Tabla 32: Interpretación Nivel de Agilidad por Actividad	101
Tabla 33: Nivel de Resultados Empresariales por Actividad.....	102
Tabla 34: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Actividad.....	103
Tabla 35: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Actividad.....	103
Tabla 36: Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad.....	104
Tabla 37: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad.....	105
Tabla 38: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad.....	105
Tabla 39: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad	106
Tabla 40: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad	107
Tabla 41: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad	107
Tabla 42: Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad.....	108
Tabla 43: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad	109
Tabla 44: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad.....	109
Tabla 45: Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad	110
Tabla 46: Medidas Simétricas de Agilidad por Tipo de Propiedad	111
Tabla 47: Interpretación Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad	111
Tabla 48: Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad.....	112
Tabla 49: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad... 	113

Tabla 50: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad..	113
Tabla 51: Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio.....	114
Tabla 52: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio .	115
Tabla 53: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio	115
Tabla 54: Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio	116
Tabla 55: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio	117
Tabla 56: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio	117
Tabla 57: Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio.....	118
Tabla 58: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio	119
Tabla 59: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio	119
Tabla 60: Nivel de Agilidad por Antigüedad del Negocio	120
Tabla 61: Medidas Simétricas de Agilidad por Antigüedad del Negocio.....	121
Tabla 62: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio	121
Tabla 63: Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio.....	122
Tabla 64: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio	123
Tabla 65: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio	123
Tabla 66: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio	124
Tabla 67: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio.....	125
Tabla 68: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio	125
Tabla 69: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio	126
Tabla 70: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio	127
Tabla 71: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio	127
Tabla 72: Nivel de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio.....	128

Tabla 73: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio.....	129
Tabla 74: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio	129
Tabla 75: Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio	130
Tabla 76: Medidas Simétricas de Agilidad por Tamaño del Negocio	131
Tabla 77: Interpretación Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio	131
Tabla 78: Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio	132
Tabla 79: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio	133
Tabla 80: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio	133
Tabla 81: Resumen de Asociaciones	134
Tabla 82: Resumen del Modelo.....	135
Tabla 83: ANOVA.....	135
Tabla 84: Análisis Hipótesis General	136
Tabla 85: Resumen del Modelo.....	136
Tabla 86: Coeficientes	137
Tabla 87: Análisis 1ra Hipótesis Específica	137
Tabla 88: Análisis 2da Hipótesis Específica.....	138
Tabla 89: Análisis 3ra Hipótesis Específica	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plan del Proceso de Recolección de Datos	79
Figura 3: Actividad	82
Figura 4: Propiedad	83
Figura 5: Antigüedad del Negocio	84
Figura 6: Tamaño del Negocio	85
Figura 7: Nivel de Agilidad de Detección	88
Figura 8: Nivel de Agilidad de Velocidad	89
Figura 9: Nivel de Agilidad Flexible	90
Figura 10: Nivel de Agilidad	91
Figura 11: Nivel de Resultados Empresariales	92
Figura 12: Nivel de Agilidad de Detección por Actividad	94
Figura 13: Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad	96
Figura 14: Nivel de Agilidad Flexible por Actividad	98
Figura 15: Nivel de Agilidad por Actividad	100
Figura 16: Nivel de Resultados Empresariales por Actividad	102
Figura 17: Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad	104
Figura 18: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad	106
Figura 19: Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad	108
Figura 20: Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad	110
Figura 21: Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad	112
Figura 22: Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio	114
Figura 23: Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio	116
Figura 24: Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio	118
Figura 25: Nivel de Agilidad por Antigüedad del Negocio	120

Figura 26: Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio	122
Figura 27: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio	124
Figura 28: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio	126
Figura 29: Nivel de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio	128
Figura 30: Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio.....	130
Figura 31: Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio.....	132
Figura 32: Análisis Hipótesis General.....	135
Figura 33: Análisis 1ra Hipótesis Específica.....	137
Figura 34: Análisis 2da Hipótesis Específica	138
Figura 35: Análisis 3ra Hipótesis Específica.....	139

INTRODUCCIÓN

Hoy en día a nivel mundial nos encontramos en la era de la tecnología y la globalización, factores muy importantes que influyeron en el auge de los viajes a destinos lejanos, cercanos, paradisíacos, culturales, caribeños, etc. Y como podemos notar existen destinos para todos los gustos, lo cual es realmente beneficioso para las empresas que se dedican a los servicios turísticos ya que este ámbito continúa en ascenso.

En los últimos años el mundo ha experimentado un profundo crecimiento del turismo, especialmente el cultural y gastronómico, donde los destinos turísticos se han ido conformando en función de los bienes culturales y patrimoniales valorados por los turistas, especialmente en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad (Ángela Martínez-Pérez, 2019).

Además, los destinos turísticos dan muestra de su gastronomía a los visitantes quienes siempre que llegan a un lugar desean probar tanto los platos típicos como las bebidas típicas, lo cual permite que los locales se sientan cada vez más orgullosos de su gastronomía y a la vez permite que los turistas vean la gastronomía como parte del atractivo turístico y están dispuestos a deleitarse con los nuevos y exóticos sabores.

En las últimas décadas se ha producido un amplio crecimiento del turismo cultural a nivel global, en el que han tenido un creciente protagonismo las Ciudades Patrimonio de la Humanidad (CPHs) (Su & Lin, 2014) (Weng, Liang, & Bao, 2020), concebidas como destinos turísticos que se han configurado en torno a bienes culturales y patrimoniales de gran valor.

Respecto a la infraestructura, los destinos turísticos cuentan cada vez con mayor cantidad de oferta hotelera, agencias de viajes, museos y otros lugares que permiten desarrollar diversas actividades de recreación. En ese sentido el sector turismo tienen una gran importancia especialmente en países en desarrollo y que a la vez cuentan con una riqueza cultural y culinaria,

convirtiéndolos en atractivos turísticos como es el caso del Perú, que en el año 2019 fue galardonado como mejor destino culinario, cultural y atracción turística del mundo (World Travel Awards 2019).

En cuanto a la economía, el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes del país, ya que no solo directa, si no también indirectamente genera cantidad de empleo, pues el aporte del sector turismo al PBI peruano según el (Instituto Nacional de Estadística, 2019) es de aproximadamente el 4% de manera directa constituyéndose como un impulsor de la economía peruana.

Agregando a lo anterior, en la última década la competencia entre destinos turísticos nacionales e internacionales ha venido acrecentándose, lo que dificulta alcanzar resultados empresariales que coadyuven al desarrollo de los negocios del sector, sin embargo, la competitividad turística es difícil de ser definida, debido a los diversos factores o dimensiones que influyen en el éxito de un destino turístico (Croes & Kubickova, 2013) (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005) y con respecto a los resultados empresariales han sido estudiadas diversas variables que lo afectan.

Uno de los antecedentes de los resultados empresariales, es la agilidad, en ese sentido para hacer frente a la intensa competencia, los directivos de las empresas del sector turismo tienen que enfrentarse a continuos cambios del entorno, que afligen a esta industria. Es así, que el incremento de competencia, cambio en comportamientos de compra y consumo de los clientes, cambios en las regulaciones en los países, así como, desastres naturales y/o epidemiológicos, obligan a las empresas a tener reacciones rápidas, constituyéndose la agilidad como un arquetipo para la gestión de negocios en entornos altamente dinámicos.

La agilidad organizacional ha sido estudiada por diversos investigadores, tanto en su influencia que tiene sobre otras variables (Roberts & Grover, 2012), así como esta, es afectada por otras determinantes (Bernardo R De La Gala, 2019). Además, ha sido estudiada en roles de

mediación y moderación, dada su gran importancia en la gestión de negocios en entornos cambiantes.

Investigaciones anteriores sostienen que la agilidad tiene un papel trascendental en los resultados empresariales, esto es posible porque pensamos que al estar constituida por tres dimensiones la detección, la flexibilidad y la rapidez (Eckstein, Goellner, Blome, & Henke, 2015), las tres en su conjunto actúan de manera sinérgica, generando en las empresas la capacidad de respuesta rápida a los aspectos cambiantes del entorno. Desde este punto de vista podemos considerar a la agilidad como una capacidad dinámica de orden superior con la cual nos enfrentamos competitivamente.

Es por ello que el objeto de estudio de la presente tesis es determinar la influencia que tiene la agilidad y sus dimensiones en los resultados de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020 debido a que las empresas de turismo enfrentan el dinamismo del entorno, por la sensibilidad hacia los cambios del mercado y es necesario que las empresas turísticas de Arequipa estén preparadas para los cambios siendo ágiles y oportunas en sus reacciones. La flexibilidad en el uso de sus recursos y adecuación de sus estrategias, así como la rapidez en hacerlo, ayudan a crear ventajas competitivas sostenibles, las cuales mejoran los resultados empresariales.

Al finalizar el estudio seremos capaces de determinar en qué nivel las empresas turísticas de la región Arequipa aplican estrategias de agilidad que permiten que sus empresas se adecuen a los cambios para obtener buenos resultados, y también podremos aportar soluciones efectivas para las empresas que aún no aplican estrategias de agilidad concretas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio pretende identificar como es que la agilidad influye en los resultados empresariales de las empresas turísticas en la región Arequipa, ya que como sabemos el sector turismo, es un sector que se encuentra en auge y que por lo tanto tiene cada vez más competencia y es necesario que las empresas estén preparadas para afrontar los requerimientos y exigencias de los clientes, de lo contrario estas empresas quedarán estancadas y no podrán avanzar en un mundo que se mueve cada vez más rápido y cambia constantemente.

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN

El Perú es un país rico en muchos aspectos, desde la riqueza y diversidad de sus suelos que permiten producir gran cantidad de verduras, frutas, tubérculos, granos, etc. La riqueza de su historia, que narra cómo se fueron desarrollando los diversos grupos humanos que habitaron el país desde hace más de 3000 años, la riqueza minera, la pesca, la exportación de diversos productos.

Todo ese conglomerado de actividades, sumadas a la variada y compleja geografía del Perú, ha permitido que la economía del país llegue a ser la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto bruto interno (PBI) nominal, según lo muestran los datos del Fondo Monetario Internacional, hasta el año 2018 la economía total de Perú asciende a los 231.567 millones de dólares (FMI, 2018). Dividiendo este Producto Interno Bruto por la cantidad de población que tiene Perú (más de 31

millones de habitantes), muestran el resultado de que el país posee un PIB per cápita de 7.198 dólares (en nominal).

Sabemos que las actividades que más aportan al PBI del país son la agricultura, ganadería, minería y pesca, seguidas por la industria y construcción y finalmente nuestro sector terciario comercio, turismo, transporte. Sin embargo, según el último reporte de INEI (INEI, 2018), en el año 2018 el sector secundario y el terciario fueron los que más crecieron, por ende, el turismo es una actividad que también está creciendo y desarrollándose cada vez más.

Mincetur reportó que el año 2018 el crecimiento del turismo fue de 9.60%, la cifra oficial de turistas es de 4,419,430 (MINCETUR, 2020). Lo cual generó un aporte significativo al PBI del país, sin embargo, de todos los turistas que llegan al Perú, sólo pequeños porcentajes llegan a ciudades como Arequipa, Puno, Tacna, Ica, Lambayeque, etc. Es por este motivo que, todas las empresas turísticas de Arequipa deben estar preparadas para recibir de la mejor manera a los turistas que lleguen, brindarles un servicio eficiente y de calidad, para que así ellos mismos sean nuestra mejor propaganda para que los siguientes turistas que lleguen al Perú se animen a visitar la ciudad de Arequipa.

1.1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Arequipa es una ciudad que en los últimos 20 años presentó un crecimiento económico rápido y sólido gracias a la minería, comercio y turismo, dichas actividades económicas han tomado gran importancia y aportaron mejoras en nuestra economía.

Sin embargo, a pesar de que Arequipa tiene mucho potencial turístico debemos admitir que la ciudad aún no se ha desarrollado al 100% en este ámbito y que falta mayor promoción por parte de las autoridades y empresas privadas. Una prueba de ello es que del 100 % de turistas que llegan al Perú sólo el 15.3% visitó Arequipa en el año 2018

según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, lo que vendrían a ser 868,827, ocupando el quinto lugar (MINCETUR A. , 2018).

Si bien es cierto, el turismo en Arequipa está incrementando, el año 2018 llegó a incrementar un 8.8 % en comparación al año anterior (MINCETUR A. , 2018), lo cual es muy bueno y augura un crecimiento continuo de esta actividad en la ciudad. Sin embargo, aún falta mucho para que las empresas que brindan servicios turísticos lleguen a satisfacer totalmente a los turistas.

Para que una empresa turística llegue a satisfacer completamente las necesidades de los turistas se necesitan ensamblar diversos factores, pero entre ellos el factor que queremos destacar en los resultados empresariales es la agilidad, pues la agilidad engloba 3 componente muy importantes que son: la detección, la flexibilidad y la rapidez, los cuales si son aplicados de manera correcta pueden optimizar los resultados de las empresas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. INTERROGANTE GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020?

1.2.2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS

- ¿Cómo influye la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020?
- ¿Cómo influye la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020?
- ¿De qué manera influye la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar cómo influye la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Definir cómo influye la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.
- Identificar cómo influye la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.
- Determinar de qué manera influye la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.

1.4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1: Variable Independiente

VARIABLES	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES
AGILIDAD	Causa	Detección.	Personal capacitado para detectar problemas a tiempo.
		Flexibilidad.	Capacidad de adaptarse al cambio.
		Rapidez	Reacción oportuna en el momento necesario.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Variable Dependiente

VARIABLES	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES
RESULTADOS EMPRESARIALES	Efecto	Rentabilidad de la inversión.	Productividad.
		Margen neto de beneficio.	Costos de fondos y gastos.
		Cuota de mercado.	Consumidores.
		Crecimiento de ventas.	Gestión de procesos.

Fuente: Elaboración propia

1.4.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3: Matriz de Consistencia y Operacionalización de Variables

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DE CAUSA		
¿Cómo influye la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa?	Identificar como influye la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.	La aplicación de la agilidad influye de manera positiva en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.	Agilidad	• Detección.	• Personal capacitado para detectar problemas a tiempo.
				• Velocidad.	• Capacidad de adaptarse al cambio.
				• Flexibilidad.	• Reacción oportuna en el momento necesario.
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	VARIABLE DE EFECTO		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo influye la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa? • ¿Cómo influye la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir cómo influye la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa. • Identificar cómo influye la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de 	<ul style="list-style-type: none"> • La detección es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa. • La velocidad es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las 	Resultados Empresariales	• Rentabilidad de la inversión.	• Productividad.
				• Margen neto de beneficio.	• Costos de fondos y gastos.

<p>empresas del sector turismo en la región Arequipa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influye la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa? 	<p>las empresas del sector turismo en la región Arequipa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar de qué manera influye la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa. 	<p>empresas del sector turismo en la región Arequipa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La flexibilidad es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores.
				<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de la agilidad influye de manera positiva en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.

1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- La detección es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.
- La velocidad es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.
- La flexibilidad es un factor importante de la agilidad que influye positivamente en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa 2019 – 2020.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación tiene como base una justificación práctica, porque al identificar de qué manera influye la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo se evidenciaron diferentes aspectos que conforman la agilidad, los cuales ayudan a impulsar de manera positiva los resultados empresariales.

A su vez se evidenciaron otros aspectos que juegan en contra de la agilidad y que por lo tanto, debilitan el crecimiento de la empresa, impiden su desarrollo y en consecuencia los resultados empresariales son negativos, ya que el hecho de que existan cantidad de empresas turísticas no necesariamente quiere decir que exista calidad en dichas empresas

porque muchas probablemente no se preocupan por establecer metas, ni exigir en sus trabajadores que se siga un proceso que permita que el servicio sea ágil y por lo tanto satisfactorio para los turistas

Todo esto es muy importante al momento de analizar las empresas ya que permitirá evidenciar a los empresarios la importancia de la agilidad para el desarrollo y crecimiento de sus empresas a corto y largo plazo, les permitirá pensar en estrategias más funcionales para lograr desarrollar la agilidad y así apuntar al crecimiento de la empresa.

1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. TIEMPO

Aplicar los cuestionarios se dificultó debido a la coyuntura de la pandemia, sin embargo, el tiempo de realización de la investigación fue desde Noviembre del 2020 hasta Enero del 2021.

1.7.2. CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS

La investigación se realizó en la región Arequipa.

1.7.3. INFORMALIDAD

La informalidad que podemos encontrar hoy en día en Arequipa podría entorpecer el trabajo pues sabemos de la existencia de negocios que operan clandestinamente y de los cuales no se podrán recoger datos importantes acerca de su forma de trabajo.

1.8. ESTRUCTURA DEL TRABAJO POR CAPÍTULOS

1.8.1. CAPÍTULO I

En el capítulo I: Planteamiento del problema. Encontraremos la formulación del problema, los objetivos, las variables de la investigación, la hipótesis, justificación de la investigación y por último las limitaciones y restricciones de la investigación.

1.8.2. CAPÍTULO II

En el capítulo II: Marco teórico. Encontraremos los antecedentes de la investigación y toda la base teórica en la que está investigación se basa para el estudio.

1.8.3. CAPÍTULO III

En el capítulo III: Marco metodológico. Encontraremos el diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, el diseño muestral y el procedimiento, señalando cada uno de los pasos que se siguió en la investigación.

1.8.4. CAPÍTULO IV

En el capítulo IV: Análisis y discusión de resultados. Encontraremos el análisis situacional del objeto de estudio, así como también el análisis y discusión de los resultados de la investigación.

1.8.5. CAPÍTULO V

En el capítulo V: Propuesta. Encontraremos la propuesta de la investigación para el mejoramiento de las empresas con respecto a la agilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. ANTECEDENTES LOCALES

- Las autoras Marleny Ortiz Zarabia y Alexandra Xiomara Pacheco Tejada (2019), en su tesis “FACTORES DE AGILIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA EN EL AÑO 2017-2018” para optar el título profesional de licenciadas en gestión con mención en gestión de empresas en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, buscan determinar los factores de agilidad que generan competitividad en las empresas PYMES del sector textil en la provincia de Arequipa, para lo cual contaron con un total de 159 empresarios PYMES del sector textil, en donde se pudo corroborar que la agilidad y sus factores generan gran ventaja competitiva en las empresas PYMES del sector textil.
- Los autores Ángela Yuliana Arredondo Salas y Bernardo De La Gala Velásquez (2019), en su artículo “LA AGILIDAD, ADAPTABILIDAD Y ALINEAMIENTO COMO FUENTE DE GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS MYPES DEL SECTOR TEXTIL DE CONFECCIONES DE LA REGIÓN AREQUIPA”, mencionan a la agilidad como parte de la Triple “A” (agilidad, adaptabilidad, alineamiento), las cuales según indican, son capacidades organizacionales utilizadas en el quehacer competitivo de las empresas mypes que ayudan a generar ventajas competitivas sostenibles así como el desarrollo y continuidad empresarial. Su estudio fue aplicado en el sector textil de la región Arequipa y reveló que estos empresarios utilizan la agilidad, adaptabilidad y alineamiento para competir, destacándose la agilidad, la misma que también se asocia

a la antigüedad del negocio. Así mismo, La edad de los microempresarios se asocia al manejo del mercado y recursos empresariales.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- El autor Juan Manuel Huamancayo Pierrend (2018), en su tesis “USO DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL DISEÑO DE UN PRODUCTO DE CAPACITACIÓN EN INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS”, para optar el título profesional de maestro en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, menciona la obsolescencia de las estrategias de décadas pasadas y se apoya en la cantidad de autores que proponen a las metodologías ágiles como una nueva estrategia que permite generar valor a las empresas que buscan generar innovación.
- Las autoras Liz Carmen Rosa Ganoza Velez, Amy Yohanna Godo Bocanegra, Adriana Montoya Flores y Adriana Tovar Ibarra (2020), en su tesis “METODOLOGÍAS ÁGILES: PERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA CIUDAD DE LIMA”, para optar el título profesional de Magister en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, pretende identificar los requisitos, beneficios, limitaciones y estrategias de adopción que presentan las metodologías ágiles aplicadas en las empresas privadas de la ciudad de Lima, como resultado coincidieron en que la mejora en la productividad es el beneficio que más se está reflejando en sus organizaciones como consecuencia de la aplicación de metodologías ágiles; mientras que los obstáculos más citados se relacionan a un arraigo a las metodologías tradicionales asociado a la resistencia al cambio y la cultura dentro de la organización.

2.1.3. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- La autora Marisa Hidalgo Peñate (2017), en su tesis “LA GESTIÓN HOTELERA EN CONTEXTOS DE CAMBIO: EL ROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA AGILIDAD ORGANIZATIVA”, para optar el título profesional de doctora en Economía, Empresa y Turismo en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España), describe como las empresas en la industria de las tecnologías de la información, se enfrentan a permanentes desafíos para los que tratan de adaptar sus estructuras y equipos y acelerar la toma de decisiones para hacer frente a este contexto. En el trabajo se estudia el impacto de los usos de las Tecnologías de Información en la agilidad organizativa de las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas y gran lujo de la Comunidad Autónoma de Canarias. Previamente, se realizó un análisis del contexto actual al que se enfrentan los hoteles en esta región en cuanto a tipos de cambios y características principales. En la investigación notaron que la literatura académica parece apoyar el rol de las Tecnologías de Información en las capacidades organizativas, así como el rol mediador de tales capacidades sobre el efecto que las Tecnologías de Información ejercen en la agilidad organizativa.
- El autor Fernando Lahoz Leo (2016), en su tesis “AGILIDAD, CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y RESULTADOS EMPRESARIALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO”, para optar el título doctoral en ciencias económicas en la Universidad de Zaragoza (España), pretende comprender y obtener pruebas empíricas sobre la relación entre la capacidad de absorción de conocimientos, la agilidad y el desempeño organizativo en el marco de las cadenas de suministro, para contribuir a cimentar el cuerpo teórico de la Dirección Estratégica, su investigación permitió orientar nuevas futuras líneas de investigación dentro del campo que relaciona la agilidad y la capacidad de absorción de conocimientos.

2.2. TEORÍA GENERAL

Las empresas turísticas como sabemos, son empresas que se dedican a brindar servicios a sus clientes, mientras más ágil sea el servicio, mayor será la satisfacción del cliente. Es por esto que el presente estudio analiza cuán importante es la agilidad para lograr resultados de innovación de procesos en las empresas de servicios turísticos.

Se podría decir que el sector turismo, es uno de los sectores que debió hace ya algunos años practicar la agilidad organizacional e implementar técnicas de innovación de procesos como la creación de una página web, redes sociales, implementación de un sistema de reservas más rápido y eficiente, etc.

La agilidad organizacional comprende 3 dimensiones clave: detección, flexibilidad y velocidad, que nos ayudarán en nuestro estudio con respecto a la innovación de procesos.

2.3. CONCEPTOS

2.3.1. AGILIDAD ORGANIZACIONAL

La agilidad organizacional se ha convertido en una parte muy importante para la supervivencia de las empresas de hoy en día, ya que en un mundo tan dinámico y globalizado el cambio es inminente, y la empresa que no esté preparada para el cambio y que no se ajuste adecuadamente a él, está destinada a perecer. Es por esto que hay cada vez más investigadores que se centran en analizar la OA (agilidad organizacional), se encontraron varios estudios empíricos sobre este tema.

Cuando hablamos de agilidad en general, se nos pueden venir a la mente diversas palabras relacionadas a esta, como rapidez, eficiencia, ligereza, etc. Y definitivamente que cuando hablamos de agilidad organizacional, ocurre algo parecido pero enfocado sobre todo al desarrollo de las empresas, en ambos casos agilidad tiene una connotación positiva, por

ende se relaciona con los buenos resultados que pueda tener algo cuando aplica la agilidad, entre los conceptos recopilados para entender de una manera más profunda todo lo que implica la agilidad, se encontraron también 3 dimensiones fuertemente relacionadas a esta, las cuales veremos más adelante.

La agilidad organizacional es la capacidad de respuesta intencional que la organización desarrolla para permitir el comportamiento eficiente en un entorno altamente turbulento, no solo reaccionando rápidamente al cambio, si no también a través del potencial de la organización para actuar anticipadamente y aprovechar oportunidades, en particular a través de la innovación y aprendizaje. (Charbonnier-Voirin, 2011)

La globalización que existe en la actualidad ha provocado que muchas empresas se vuelvan altamente competitivas tratando de mejorar cada vez más sus estándares de calidad, para los cuales requieren ser más ágiles para adaptarse con mayor velocidad a los cambios que se dan constantemente, tanto externos como internos, responder de manera adecuada y actuar eficientemente.

(Overby, 2006) Define la agilidad organizacional como la de la capacidad de la empresa de sentir el cambio de su entorno, sentir y responder fácilmente reconfigurando, ensamblando y explotando sus propios recursos, procesos, conocimientos y relaciones (Yang, 2012) para esto la empresa debe ser totalmente consciente de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para trabajar en mejorar los aspectos bajos, y reforzar los aspectos buenos.

Tres dimensiones interrelacionadas componen la agilidad organizacional: (i) agilidad del cliente: aprovechar la voz de los clientes para obtener inteligencia de mercado, (ii) agilidad de asociación: aprender de los socios comerciales para mejorar la respuesta a los requisitos del mercado, y (iii) agilidad operativa: rediseño rápido de procesos para

explotar las condiciones dinámicas del mercado (Sambamurthy, 2003). Estas dimensiones están interrelacionadas y las empresas ágiles exhibirán una mayor capacidad en las tres dimensiones ya que cada una refuerza a las otras según lo indica (Ravichandran, 2018).

La agilidad organizacional ayuda a las empresas a identificar la necesidad de cambio de ambas fuentes internas y externas, implementar los cambios requeridos y lograr rendimiento por encima del promedio (Worley, 2010), mientras que (Carmen M. Felipe, 2019) Conceptualiza la agilidad organizacional como una capacidad de orden superior y evalúa el rendimiento de la empresa utilizando medidas perceptivas.

Por otro lado (Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007) proponen que la noción de agilidad organizacional (OA), tiene sus raíces en dos conceptos previamente desarrollados y relacionados (es decir, adaptabilidad organizacional, una faceta reactiva y flexibilidad organizacional, una faceta proactiva). Concretamente, OA abarca la capacidad de las empresas de detectar cambios ambientales y responder rápidamente a ellos, reconfigurando su conjunto de recursos, procesos comerciales y estrategias.

La agilidad organizacional es la deliberada capacidad de respuesta, dirigida a permitir un comportamiento más eficiente, dentro de un entorno altamente turbulento y de ambientes complejos. Este comportamiento no solo implica reaccionar rápidamente al cambio, sino también la capacidad de la empresa para anticipar y aprovechar las oportunidades, especialmente a través de la innovación y el aprendizaje (Charbonnier-Voirin, 2011).

La agilidad de la cadena de suministro puede contribuir al rendimiento de los costos de varias maneras. Permite a las empresas sin problemas rentables a manejar eficientemente las interrupciones de la cadena de suministro (Blome, 2013). La agilidad de la cadena de suministro también puede afectar positivamente el rendimiento operativo. Permite a las

empresas cumplir con los plazos de entrega para garantizar la confiabilidad y precisión de un servicio (Gligor, 2012).

La configuración de la cadena de suministro a la estructura de los mercados proporciona la base para que la empresa desarrolle capacidades ágiles en esta cadena de suministro está dirigida a manejar cambios temporales a corto plazo en la cadena de suministro particular y el entorno del mercado. La capacidad de desarrollar nuevas bases de suministro y mercados y cambiar de proveedor puede proporcionar la base para que la empresa desarrolle capacidades ágiles. Esto pertenece, por ejemplo, a flujos sincrónicos de información en tiempo real, colaboración flexible, relaciones activas, procesos de producción integrados que facilitan el aplazamiento de nuevos productos innovadores y continuos planea hacer frente a los cambios a corto plazo en los mercados recientemente desarrollados (Lee, 2004).

Además, los impulsores de agilidad, con las necesidades y la estrategia de la empresa para volverse ágil, identificaron las siguientes capacidades que caracterizan a una organización ágil: capacidad de respuesta, competencia, flexibilidad y velocidad. Además, proporcionaron una lista detallada de medidas asociadas con una organización ágil, basadas en los resultados de su entrevista: estrecha cooperación con clientes y asistencia; Una organización flexible, plana, que aprende y que mejora continuamente con trabajo en equipo; entrenamiento y desarrollo continuo; y una cultura de liderazgo alentadora y solidaria (Festing, 2019).

La agilidad se considera un facilitador para las organizaciones, ya que les permite actuar en un ambiente dinámico. Los principales impulsores de la agilidad incluyen un mercado volátil y competitivo, innovaciones tecnológicas, cambios en las necesidades del cliente,

y cambios con respecto a factores sociales, que son, asuntos legales, ecológicos o laborales (Abdelilah, 2018).

Las organizaciones no son inmunes al cambio y no pueden evitar el proceso de cambio (Kotter, 2002), (Woodward, 2007), (By, 2007); por lo tanto, deben ser eficientes y efectivas en la construcción de una estrategia, alineando su fuerza de trabajo alrededor de esa estrategia, y siendo cada vez más ágil en la ejecución de la estrategia (Michael G. Frino, 2019).

En cuanto a la agilidad organizacional, se dice que los miembros de la Generación X (nacida entre 1965 y 1980) son flexibles y cómodos con la tecnología: solucionan sus propios problemas, pueden adaptarse al cambio y proporcionar valor a las organizaciones (Sirias, 2007), mientras que la generación Y (nacida entre 1981 y 2000) puede aceptar cambios fácilmente y sus experiencias guían sus decisiones y acciones (Bittner et al, 2013).

La agilidad organizacional se define como la capacidad de la fuerza laboral para responder, a través de la ejecución, a los continuos cambios organizacionales (Wischnevsky, 2004). (Plonka, 1997) mantiene que existe una fuerza laboral ágil cuando los miembros de la organización tienen buena capacidad de resolución de problemas, comodidad con el cambio, la capacidad de abrazar nuevas ideas y nuevas tecnologías, la capacidad de ser innovadores y la voluntad para aceptar nuevos desafíos.

Todo el grupo de talentos, a diferencia de unos pocos líderes, deben ser instrumentales en la agilidad de una organización, en la medida en que la fuerza laboral necesita ser desplegada apropiadamente para enfrentar el cambio ambiental y responder rápidamente a un cambio imprevisto (Gartside, 2014). Este concepto de agilidad organizacional y rápida respuesta al cambio también se ha denominado agilidad empresarial; esto se define

como "una capacidad de sentir el cambio del entorno, y responder rápidamente al cambio con una mano de obra flexible, acumulando recursos, comprendiendo el proceso, y aumentando las capacidades de la fuerza laboral " (Yang, 2012).

Ampliando aún más el concepto, una organización ágil es una que pueda aprovechar de manera inteligente y proactiva las oportunidades y reacciona a las amenazas haciendo sustento oportuno, efectivo, cambios sostenibles que generan ventaja competitiva y darles algo de influencia en el mercado o en su entorno (Holbeche, 2018).

Todos los conceptos recopilados con respecto a la agilidad organizacional coinciden con el hecho de que la agilidad organizacional, es una herramienta que impulsa a la empresa a desarrollar todo su potencial y para lograr todo eso nombran diversos componentes que debe tener la agilidad organizacional, los cuales en conjunto ayudan a la empresa de manera favorable para lograr todos los objetivos.

Después de revisar los diversos conceptos, nosotros decidimos trabajar en base al concepto de (Eckstein, Goellner, Blome, & Henke, 2015), en el cual mencionan a la agilidad de la cadena de suministro como la capacidad de la empresa para “detectar” cambios temporales a corto plazo en la cadena de suministro y el mercado entorno (por ejemplo, fluctuaciones de la demanda, interrupciones del suministro, cambios en los tiempos de entrega de los proveedores), y responder de manera “flexible” a esos cambios con la cadena de suministro existente (por ejemplo, reducir los tiempos de reemplazo de materiales, reducir tiempos de producción de producción, ajuste de capacidades de entrega) o sea actuar con “velocidad”.

Por lo tanto, en el presente estudio nos centraremos en los 3 aspectos ya mencionados para la agilidad organizacional: Detección, Flexibilidad y Velocidad. Ya que

consideramos que son los aspectos más importantes a tomar en cuenta para medir el grado de agilidad organizacional de cada empresa.

2.3.2. AGILIDAD DE DETECCIÓN

Aquí tenemos la primera pauta que sigue una empresa con alta agilidad organizacional. La empresa tiene la habilidad de detectar y cuantificar a tiempo tanto las oportunidades como las amenazas a las que se ve expuesta en el mercado y que podrían suponer un cambio ya sea en la organización, gestión o producción de la misma, es por esto que, en varios conceptos de agilidad organizacional, enfatizan la necesidad de detección (Dominik Eckstein, 2015). Para poder detectar a tiempo las posibles amenazas y oportunidades la empresa debe contar con un equipo que tenga bien claro cuál es la meta principal de la empresa, hacer constantemente un análisis FODA y estar al día con las nuevas tendencias mundiales.

La agilidad organizacional implica la capacidad de una empresa para detectar los cambios medioambientales (detección) y responder fácilmente a ellos (velocidad de respuesta) reconfigurando sus recursos, procesos y estrategias (Overby, 2006). Esencialmente, para las organizaciones, la agilidad debe considerarse la "capacidad de detectar y aprovechar oportunidades de mercado con rapidez y sorpresa" (Cao, 2005).

El papel del estado de alerta para lograr el nivel deseado de agilidad es también enfatizado dentro de los sistemas de información e investigación de desarrollo de sistemas. (Sarker, 2009) argumenta que esa agilidad radica en el escaneo del entorno y la toma de rutinas de sentido para anticipar y reconocer posibles o inminentes crisis, mientras que otros autores enfatizan el importante papel de detectar oportunidades de mercado y amenazas (Tallon, 2011).

Como bien mencionan diversos autores, una empresa que no se conoce a sí misma, no tendrá la capacidad para detectar sus fallas, sus debilidades, ni tampoco los cambios externos que puedan afectar directamente a la empresa, es como seguir un camino a ciegas, esperando que todo salga bien, pero si no se tiene las herramientas necesarias definitivamente la empresa no podrá desarrollar todo su potencial, corriendo así el riesgo de ser llevada de encuentro por otras empresas de la competencia que si las tengan.

2.3.3. AGILIDAD DE FLEXIBILIDAD

Una vez detectadas tanto las oportunidades como las amenazas, la empresa estará sometida a un cambio que en muchas ocasiones podría ser un cambio significativo para los trabajadores, como también impredecible, por lo tanto, se requerirá de un nuevo nivel de flexibilidad, que también podría confundirse con la agilidad propiamente dicha, pero en realidad, es parte de, está inmerso en la agilidad.

(Blome C., 2013) consideran la flexibilidad de la cadena de suministros como una dimensión de la agilidad y adaptabilidad de la cadena de suministros. Definitivamente es una parte muy importante, ya que aquí se pondrá a prueba la resistencia que podrían tener muchos al cambio, debido a que en una empresa todo debe funcionar como un engranaje, si hay colaboradores o incluso gerentes de alto mando que se resisten al cambio, estos influirán negativamente en el desarrollo y resurgimiento de la empresa.

Considerar la flexibilidad de la cadena de suministro como una dimensión de la agilidad de la cadena de suministro y la adaptabilidad de la cadena de suministro. Esta perspectiva también está en línea con otras investigaciones que consideran que la flexibilidad es un aspecto central en la construcción de la cadena de suministro de agilidad (Li, 2009). Por otro lado, la flexibilidad ha sido identificada durante mucho tiempo como una dimensión

clave de agilidad a través de la investigación de fabricación. La agilidad como concepto de negocio era acuñado por primera vez en relación con los sistemas de fabricación flexibles (Nagel, 1991).

(Breu, 2002) muestra que, desde una perspectiva de la tecnología de la información, se estimula a través de flexibilidad de plataformas de infraestructura que permiten la rápida adopción de nueva información de sistemas de acoplamiento y mejora las habilidades de tecnología de la información de los empleados. Si estas aplicaciones de información y comunicación se utilizan para trabajo de laboratorio, la agilidad de la fuerza laboral aumenta aún más, gracias a la flexibilidad.

Para que una empresa pueda tener esa flexibilidad que la agilidad organizacional requiere, primero tiene que haber pasado por la detección de los aspectos que necesita cambiar o mejorar, una vez identificados, se debe hallar la solución, el cambio que debe realizar la empresa para poder continuar con su desarrollo, y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que vengan en pro del crecimiento de la empresa, para que exista la flexibilidad los altos mandos son quienes deben empezar con el ejemplo y con estrategias que ayuden a sus colaboradores a adaptarse fácilmente a los nuevos cambios.

2.3.4. AGILIDAD DE VELOCIDAD

Todas las pautas anteriores serían en vano si no se actúa con la velocidad requerida, si no se detecta de manera rápida la oportunidad o amenaza, está pasará en frente de la empresa sin poder hacer nada para remediarlo. Lo mismo sucedería si se llega a detectar a tiempo la oportunidad o amenaza, pero no se es flexible de la manera que debería, mientras más rápido se apliquen los cambios, más eficientes serán los resultados.

(Swafford, 2008) indica que investigaciones previas enfatizan la velocidad de respuesta, la cual según indican es más esencial para hacer frente a los cambios temporales a corto

plazo, en lugar de a largo plazo. A excepción de (Naylor, 1999), el resto de los autores señala la rapidez como otra característica importante de la agilidad en la Cadena de Suministros. Esto podría explicarse por la intensificación de la competencia global, que hace que el tiempo tome vital importancia para competir. La mayoría de autores también coincide en relacionarla con una respuesta a cambios impredecibles en el mercado. Por otra parte, señalar que se ha considerado “mercado” y “oferta y demanda” como términos análogos (Iván A. Arana-Solares, 2011).

En investigación de negocios, (Christopher, 2000) sugiere que uno de las capacidades requeridas de las cadenas de suministro ágiles son la rapidez y lo define como la capacidad de completar una actividad tan rápido como sea posible. Esta capacidad se reconoce constantemente como un habilitador clave de agilidad en la investigación de gestión de la cadena de suministro (Sharp, 1999) y es que una vez que se toma una decisión sobre cómo responder a los cambios, las entidades deben ser capaz de implementar rápidamente esas decisiones (Sharp, 1999).

(Vinodh, 2010) conceptualiza la agilidad como un paradigma que facilita a las empresas responder rápidamente a demandas dinámicas de los clientes. Así que definitivamente la rapidez es una de las dimensiones más importantes de la agilidad y se debe llevar a cabo en cada parte del proceso, desde la detección hasta la adaptación al cambio, todo debe darse con rapidez para que exista la efectividad que la agilidad organizacional proporciona a las empresas.

2.3.5. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño organizacional de las empresas, vienen a ser los resultados que logran las empresas a lo largo de un determinado tiempo, estos resultados pueden ser positivos como también negativos, y es necesario analizarlos correctamente para poder detectar las fallas

y mejorarlas, de esta manera se podrán conseguir mejores resultados empresariales a futuro.

Al revisar diferentes autores que abordan el tema del desempeño organizacional, de forma recurrente se encuentran referenciando rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas (Pérez, 2009).

Entre tantas definiciones también se encuentra lo que es el resultado operacional, que vendría a ser una parte del desempeño organizacional y (Christopher A. Voss, 1997), sostiene que es el resultado de los procesos de una organización, ciclo de producción y la gestión de inventarios. Por su parte, (Roberto Chavez, 2015), consideran que los objetivos del rendimiento operativo son la calidad, entrega, flexibilidad y costos. Para (Simon Croom, 2018), el rendimiento operativo es la combinación de la eficiencia en la producción, mejoras en los procesos, calidad del producto y plazos de entrega.

(Lusthaus, Adrien, Anderson , Carden, & Moltalvan, 2002) indican que hablar de desempeño involucra referirse al rendimiento y la manera en que se ejecutan las actividades para el cumplimiento de dicha labor, este pensamiento debe llevarse al contexto organizacional en donde para lograr cumplir los objetivos se debe elaborar diversas estrategias, planificar acciones, evaluar cumplimientos etc. (Lusthaus, Adrien, Anderson , Carden, & Moltalvan, 2002) consideran que el desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad.

(Melville, 2004) realizan en su investigación una revisión de la literatura muy completa, relacionada con las TI y el desempeño organizacional, bajo un enfoque integrador y de valor al negocio. Entre sus resultados definen al desempeño organizacional como el rendimiento general de la empresa, el cual es posible medir por medio de la productividad,

la eficiencia, la rentabilidad, el valor de mercado, la ventaja competitiva, entre otros, las que pueden ser explicadas a través de variables de tipo operacional y de mercado (Abrego Almazán D. M., 2015).

El desempeño organizacional también se define como una construcción formativa con los cuatro indicadores de desempeño: excelencia operacional, liderazgo de producto, satisfacción del cliente y logro financiero (Wu, 2014), existe evidencia de que el desempeño mejora si se gestiona y aplica el conocimiento que se genera en la organización (Estrada, 2007) (Córdova Buenfil, 2013) (Giampaoli, 2017). La evidencia empírica muestra que los recursos intangibles favorecen el desempeño competitivo (Estrada, 2007). Investigaciones previas señalan que para obtener buenos resultados no solo dependen de la correcta utilización de sus activos físicos, sino también de la adecuada gestión de los recursos y capacidades (Mills, 2011).

(Sánchez Tovar, Zeró Felix , & Mendoza Cavazos, 2015) menciona que la teoría organizacional suele coincidir en que un desempeño organizacional superior o una ventaja competitiva proviene de la aplicación en la empresa de una estrategia de creación de valor única, que al no estar siendo aplicada en otra empresa permite obtener mayores beneficios que el resto de los competidores

Según (Padilla Ornelas & Martínez Serna, 2018) Los resultados señalan que las prácticas de GC (Gestión del Conocimiento) favorecen la calidad de conocimiento que se genera, así como la integración de empleados y socios de la cadena de suministro, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional. El desempeño organizacional también se define como una construcción formativa con los cuatro indicadores de desempeño: excelencia operacional, liderazgo de producto, satisfacción del cliente y logro financiero.

Los autores (Abrego Almazán, Medina Quintero, & Sánchez Limón, 2015), entre sus resultados definen al desempeño organizacional como el rendimiento general de la empresa, el cual es posible medir por medio de la productividad, la eficiencia, la rentabilidad, el valor de mercado, la ventaja competitiva, entre otros, las que pueden ser explicadas a través de variables de tipo operacional y de mercado.

La definición más extensa de desempeño es el de efectividad organizacional. La cual tiene como base la idea de que una empresa está conformada por varias personas con diferentes características, con diferentes metas que pueden entrar en conflicto y por lo tanto mide, aspectos relacionados con la satisfacción de sus miembros. El desempeño organizacional abarca diversas variables relacionadas de manera directa o indirecta con los costos como son liderazgo, poder, demanda, competencia, ética, gobierno, etc., las cuales van a ser cuantificadas, evaluadas y permitirá tomar decisiones de mejora de la organización (Chinchay Huarcaya, 2019).

También autores como (Aragon, 2004) consideran que el desempeño de la empresa se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa, puesto que ambos integran la evolución de diversas variables empresariales. A nivel cuantitativo, el desempeño se ha medido de diversas formas: a través de medidas financieras como retorno sobre inversión, ROI, retorno sobre activos, ROA, rentabilidad, beneficios y medidas de mercado como crecimiento en ventas, entre otras.

A nivel cualitativo, existen diferentes medidas de desempeño, siendo una muy importante la efectividad de las organizaciones. Esta fue definida por (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Entre todos los indicadores que pueden utilizarse para medir los resultados generales, nosotros tomaremos en cuenta los indicadores que menciona (Aragon, 2004), y son los

siguientes: Rentabilidad de la inversión, Margen neto de beneficio, Cuota de mercado y Crecimiento de ventas.

2.3.6. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION

Para los autores (Sánchez Tovar, Zeró Felix , & Mendoza Cavazos, 2015) En el contexto de la pequeña y mediana empresa, afirman que las empresas con un comportamiento proactivo es decir explorador, tendrán una mayor rentabilidad y productividad superando a aquellas con un comportamiento defensivo o analizador.

Según (Ortíz Rojas & Pérez Uribe, 2010), el hecho de que una determinada actividad empresarial resulte rentable, puede ser consecuencia de unas cuidadosas y sistemáticas prácticas de gestión, o porque se alcanzaron niveles de inversión y ventajas en el mercado que aseguran cierto control sobre los precios y la competencia, o más probable aún, que estos sistemas se auto refuercen en ambas direcciones.

Mientras que (Contreras, 2006) define a la Rentabilidad como: “Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades”. Rentabilidad sobre la Inversión (RSI) o Rendimiento sobre los Activos totales (RSA): “razón que da una idea del rendimiento global sobre la inversión realizada en la empresa; se calcula dividiendo la utilidad neta (UN) entre los activos totales (AT)”. (Contreras, 2006). La RSI es una medida fundamental de la rentabilidad económica y puede ser utilizada en tres áreas de gran importancia, según Bernstein (1995) el RSI permite: obtener un indicador de la efectividad de la dirección, medir la capacidad de la empresa para generar un rendimiento satisfactorio de la inversión y ser un método para la proyección de beneficios.

2.3.7. MARGEN NETO DE BENEFICIOS

Según (Noriega) la herramienta del margen neto debe ser un componente importante de un programa de administración de activos y pasivos. La herramienta del margen neto ofrece una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias en concepto de sus activos.

Debido a que el margen neto es la suma de todas las fuentes de ingreso menos el costo de los fondos y gastos operativos, este siempre debe ser positivo, porque de lo contrario la empresa no estaría haciendo una buena gestión y pronto iría a la quiebra.

Por ese motivo las empresas siempre deben conocer cuál es su margen neto de beneficios, y ver cómo pueden mejorarlo, de que costos pueden prescindir para hacerlo más eficiente, y de esa manera ir obteniendo resultados positivos que favorezcan a la empresa y a sus colaboradores en todo momento.

2.3.8. CUOTA DE MERCADO

Según (Karnani , 1984) la cuota mínima de mercado: implica que en una industria al equilibrio, cada empresa sobreviviente debe tener una proporción de marcador mayor que un valor mínimo. Cuanto mayor sea la participación de mercado de una empresa, mayor será su rentabilidad, medida por el rendimiento de las ventas.

Para (Riquelme, 2018) La cuota de mercado es la fracción o proporción de demandantes que específicamente consumen los productos o servicios de determinada empresa. Entendiendo que existe un mercado general que se encuentra fraccionado por la participación de diferentes empresas y consumidores, el área o fracción que abarca cada empresa según sus ventas es lo que se conoce como su cuota de mercado o participación en el mercado. Dicha cuota de mercado a la vez está estrechamente relacionada con el

marketing, es evidente como factores como la popularidad de la marca, segmentación del mercado, la localización geográfica de los clientes potenciales, pueden ser decisivos a la hora de alcanzar una cuota de mercado.

Con la globalización y el crecimiento de las redes sociales, es mucho más sencillo llegar a más personas para ofrecer los productos o servicios de las empresas y así ir aumentando la cuota de mercado, todo es un proceso constante pero mientras más eficientes sean las estrategias aplicadas, más rápido se obtendrán los resultados positivos para la empresa.

2.3.9. CRECIMIENTO DE VENTA

(Sánchez Tovar, Zeró Felix , & Mendoza Cavazos, 2015), menciona que la supervivencia de las PyMe, depende en buena medida, de su capacidad para competir con empresas grandes. Para desenvolverse en este entorno las PyMe, en general, presentan una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes empresas. Dichas circunstancias deben ser consideradas para establecer el marco de acción y para la definición de la estrategia de crecimiento como organización.

(Sánchez Tovar, Zeró Felix , & Mendoza Cavazos, 2015) Dentro de las desventajas de las PyMes frente a las grandes empresas, se encuentra que las organizaciones de gran tamaño cuentan con mayor experiencia en los mercados internacionales, mayor facilidad para introducir innovaciones en los productos, así como en los procesos de fabricación, disponiendo de más recursos financieros y poder de mercado.

Sin embargo, el crecimiento de venta de todas maneras será ascendente, mientras se apliquen las estrategias correctas para mejorar y aumentar las ventas de las empresas, claro que influyen determinados factores como la demanda, la competencia, etc. Pero en términos generales, el crecimiento de venta está ligado a un buen manejo y gestión de los procesos.

2.3.10. EMPRESAS TURÍSTICAS EN AREQUIPA

Como ya se mencionó anteriormente la ciudad de Arequipa ha crecido considerablemente en los últimos 20 años, debido al desarrollo de ciertas actividades económicas complementarias como la minería y el turismo, los cuales han impulsado a diversos empresarios y negociantes a incursionar en los negocios turísticos, creando mayores oportunidades de trabajo y creando un concepto diferente de la ciudad de Arequipa, resaltando sus mayores atractivos para mostrar a los turistas y posicionando a Arequipa como un destino turístico importante debido a los recursos turísticos que la ciudad posee.

La viceministra de Mincetur, Liz Chirinos indicó que en la región Arequipa había un total de 993 negocios turísticos en el año 2018 lo que quiere decir que el turismo en la región Arequipa tuvo un crecimiento en la capacidad hotelera ofertada respecto al año anterior, incrementando el número de plazas cama (2,5%), número de habitaciones (2,9%) y número de establecimientos (1,9%) (MINCETUR A. , 2018). Dichos establecimientos en temporada alta, llegan al máximo de su capacidad, para lo cual se necesita que los empresarios dispongan de ciertas estrategias que les ayude a mejorar y automatizar el servicio para hacerlo más eficiente.

2.3.11. RECURSOS TURÍSTICOS

Para comprender la importancia del desarrollo de ventajas competitivas de las empresas turísticas de la región Arequipa, es necesario saber que recursos turísticos tiene la ciudad que permiten que el sector crezca cada vez más, y que cada vez más empresarios apuesten por administrar negocios turísticos.

- TURISMO CULTURAL EN AREQUIPA

Arequipa es una ciudad con atractivos culturales muy importantes, entre los cuales destacan:

- **HISTORIA DE LA PLAZA DE ARMAS**

En 1540 la plaza era una inmensa explanada de tierra. En 1735 el obispo Cavero hizo colocar una fuente de 3 pisos y la imagen de un arcángel en la parte superior, a la que la población denominó Tukurutu. Antes de 1868 la plaza de Arequipa era un mercado abierto y los toldos dominaban su paisaje. Pero, como apunta Juan Guillermo Carpio Muñoz, ya en febrero de 1868 se había tomado la decisión de remodelarla como parque. A consecuencia del terremoto de agosto de ese año, los toldos de comercio fueron reemplazados por tiendas de campaña para acoger a los damnificados.

En 1875 el primer diseño de la plaza, ideado por López de Romaña y ejecutado por Francisco Pietrosanti, consistía en una gran jardinera central de forma octogonal rodeando la pileta. Las veredas seguían un diseño radial, uniendo las esquinas y puntos medios del perímetro con los puntos medios del octágono. Este diseño centralizado fue reforzado al incluir en 1890 un anillo de ficus alrededor de la pileta. En 1908 el diseño de la plaza, considerado muy básico por el alcalde Eleodoro del Carpio, fue completamente remodelado por el jardinero Lucioni, quien utilizó un modelo europeo que facilitaba un recorrido más casual. En 1910 se incluyeron palmeras, a fin de incrementar la escala monumental de la plaza. La estatua del tukurutu fue removida por considerarse "no estética" y fue a dar a un depósito... ¡en la cárcel! Sería repuesta y restaurada unos años más tarde, en 1920. Con cambios menores, ese diseño ha perdurado hasta nuestros días.

La evolución de la Plaza de Armas de Arequipa de una plaza mercado a una plaza parque es una expresión de las ideas de la población a finales del siglo XIX y comienzos del XX. A pesar de que en esa época la ciudad vivió momentos muy difíciles (el terrible terremoto en 1868, la guerra del Pacífico entre Perú y Chile, la ocupación chilena a Arequipa en 1883 y la posterior depresión durante la post-guerra) el entusiasmo de sus gentes logró compatibilizar la idea de modernismo con un acercamiento al paisajismo.

La Plaza de Armas también fue el espacio de experimentación de estilos arquitectónicos, de la consolidación de su coherencia espacial, la exaltación de su monumentalidad y de la inclusión de actividades recreativas, conceptos que luego tendrían influencia en otros espacios y edificios en la ciudad.

- **PRINCIPALES IGLESIAS**

• **LA CATEDRAL**

Está considerada como uno de los primeros monumentos religiosos del siglo XVII en la ciudad. Se construyó en sillar (piedra de origen volcánico), con bóvedas de ladrillo; fue destruida por un incendio en 1844 y reconstruida en 1868 por el arquitecto arequipeño Lucas Poblete. Es de estilo neoclásico y los ingresos al templo se ubican en las naves laterales.

Su majestuosa presencia la convierte en uno de los símbolos arquitectónicos más importantes de Arequipa. La Catedral atesora entre sus muros la fe de un pueblo mayoritariamente católico. La Catedral de Arequipa está ubicada al frente de la Plaza de Armas. Está construida en sillar y es de estilo neorrenacentista. Su fachada está construida por 70 columnas con capiteles corintios, tres portadas y dos grandes arcos laterales.

Entre sus principales atractivos destaca su púlpito tallado en madera, por el artesano francés Boisini-Rigot en 1879 y el altar mayor, hecho con mármol de Carrara y confeccionado por Felipe Maratillo. En el interior, se guarda un órgano de Loret de Bélgica, uno de los más grandes de América del sur.

La Catedral de Arequipa es una de las 70 iglesias en el mundo autorizadas a desplegar el estandarte del Vaticano.

En junio del 2001 un fortísimo terremoto dañó seriamente sus torres, tanto, que una de ellas se desplomó irremediablemente, causando estupor y tristeza en la atemorizada población. Los arequipeños fieles a su carácter indomable y férreo espíritu de lucha, reconstruyeron su ciudad con premura, incluyendo el hermoso campanario.

- **LA COMPAÑÍA**

Ubicada en la esquina de las calles Gral. Morán y Alvarez Thomas.

- **LOS JESUITAS EN AREQUIPA**

Arequipa y la Compañía de Jesús nacieron en el mismo año: 1540. En efecto, el 15 de agosto de dicho año, un español, Garcí Manuel de Carbajal, fundó la “Villa Hermosa” en el valle de Arequipa. Un mes y medio después otro español, Ignacio de Loyola, lograba en Roma la aprobación papal para la congregación religiosa por él fundada: la Compañía de Jesús. Esta coincidencia habría de ser premonitoria de una perdurable interrelación, a lo largo de una historia fecunda y vicisitudinaria. Sobrevivientes de terremotos y bombardeos Arequipa y de expulsiones y persecuciones la Compañía, hoy luce la ciudad, con legítimo orgullo, el arte y la fe que los hombres de La Compañía crearon e implantaron.

- **COMPLEJO ARQUITECTÓNICO DE SAN FRANCISCO**

El complejo arquitectónico de San Francisco en Arequipa comprende la iglesia del mismo nombre, una delicada y encantadora plazoleta, varias estructuras coloniales a su alrededor, como la casa del Cacique de Arequipa, el Fundo del Fierro, que fue primero "Colegio de Educandas" y luego cárcel (curiosa mutación de unas instituciones que se encargaban de reproducir las estructuras sociales y simbólicas de la época en una temible trama de autoritarismo, machismo, racismo y demás ismos) y actualmente feria artesanal, el Pasaje del Manguillo y el templo menor de la Tercera Orden Franciscana.

La mayor parte de arequipeños desconocemos porque se llama así este templete de líneas austeras y contrafuertes reforzados. Resulta que la orden franciscana fue diseñada con tres niveles: la primera orden, masculina; la orden de las clarisas, femenina y la "tercera orden", especialmente diseñada para los ejercicios espirituales de laicos.

La orden franciscana es uno de los grupos religiosos sobrevivientes de la farragosa vida medieval. Considerados ellos mismos (y algunas de sus facciones) como abiertamente heréticos, una bula papal los salvo de caer en las mazmorras de la inquisición.

Uno de sus rasgos principales es la austeridad y la pobreza, verlos descalzos, por ejemplo, no es inusual y al contrario de otras órdenes religiosas, tanto el lujo como el boato son menos evidentes.

Esto también pude verse en la arquitectura. En Arequipa, tanto la Iglesia como el Templo menor son más bien sobrios, sin el recargado ajuar escultórico de las otras agrupaciones. Sin embargo, ocupan un lugar en el paisaje urbano arequipeño muy especial. Al final de la calle del mismo nombre, la iglesia de San Francisco está

prácticamente cerrando la muralla colonial arequipeña, es decir, fue ubicada estratégicamente entre la población india del valle (San Lázaro, donde se establecieron los primeros españoles) y el damero de la ciudad.

El ajuar religioso del Templo de la tercera Orden actualmente se exhibe en parte en un muy modesto museo que acaba de abrir sus puertas a los visitantes. Entre lo que se muestra tenemos magníficas esculturas, unas decenas de cuadros de la escuela cusqueña, algunas imágenes llamativas como la de la Virgen de Chapi (que algunas lenguas refieren ser la escultura original, siendo la que se conserva en el santuario una copia).

Es interesante ver el claustro, que en realidad es una miniatura al lado de otros claustros similares en la ciudad y por eso aún más encantador. Tiene también una modestísima biblioteca y el ropero completo de la virgen de Chapi, joyas incluidas. Felizmente el costo de la entrada es modesto, y la visita resulta encantadora. Su altar es neoclásico tiene la imagen de San Francisco de Asís en la parte central y de la Virgen de la Concepción Inmaculada. Hay también otros 11 retablos menores, todos hechos en yeso también tiene un púlpito de madera cedro muy antiguo.

El claustro del convento es el más viejo de la ciudad con un estilo del renacimiento con diversas influencias. Tiene un techo impresionante decorado con los tableros pintados. Aquí hay una lona enorme que posiblemente es el más grande del continente mide aproximadamente 12 mts. (39 pies) de alto y 9 mts. (30 pies) de ancho; fue pintado por Juan Espinosa del Monteros en 1699. Esta pintura representa 12 ramas de la orden franciscana contiene 683 personajes, 224 escudos y armas y 203 leyendas de biografía. Lo que también es impresionante es el coro de la iglesia que se talló en madera cedro por los franciscanos Luis Montes, Isidro Fernández y Antonio de Paz,

en 1652. Este coro contiene imágenes de 93 Santos de la Iglesia católica; su facistol es muy bueno, también hay un órgano imponente alemán, hay muchas más lonas en los diferentes cuartos y claustros; casi todos ellos son anónimos y pertenecen a la Escuela de pintura Cuzqueña.

- **IGLESIA DE LA RECOLETA**

La arquitectura neogótica, que floreció en los países anglosajones desde mediados del siglo XIX hasta principios del XX, ha dejado ejemplos notables, de gran calidad artística, como las grandes catedrales protestantes y edificios universitarios, en Norteamérica y aún Australia y Nueva Zelanda. En ellos se luce la piedra labrada y el rojizo ladrillo, demostrando solidez y elegancia, y aún esbeltez, por las afiladas espiras de sus torres.

Lamentablemente, en el Perú no existe ningún ejemplo de arquitectura neogótica de carácter monumental, porque ésta se ejecutó principalmente en Lima, en donde se construía únicamente en adobe y quincha.

- **IGLESIA DE SANTO DOMINGO**

El 14 de julio de 1544, el capítulo Provincial de la Orden elevó la vicaría dominica de Arequipa a convento, bajo la advocación de San Pablo Apóstol, reconociéndosele el tercer lugar de antigüedad. El primer templo que allí se erigió fue de carácter provisional, fue de muros de adobe, techos de teja y de una sola nave de reducidas proporciones. El sismo del 22 de enero de 1582 lo inutilizó por lo que se construyó un segundo templo el cual fue también de barro con techo de madera y tejas. A éste le sustituyó el definitivo, de piedra y sillar. La portada lateral de la Iglesia de Santo Domingo, aún permanece completa en su ornamentación, su construcción se inicia por

el año de 1634 y se concluye 33 años después. Con la ornamentación de esta portada se inicia el denominado estilo mestizo arequipeño. Está compuesta por un cuerpo y un tímpano. A los lados se aprecian pilastras sencillas y orlas.

El ingreso se abre bajo un arco de medio punto decorado con rosetones y querubines, sobre las enjutas del arco destacan unos ángeles trompeteros y en el centro del tímpano, la figura en relieve de San Pablo, espada en mano, bajo una venera, entre racimos de uvas, ángeles, rosetones y follajería. Entre los roleos del frontón destaca en relieve un orbe y sobre éste, una cruz. A los lados de las pilastras se desarrollan unas orlas cuya exornación está compuesta por follajería, racimos de uvas, imágenes de niños y unos mascarones de perfil que reposan sobre pétalos, la iglesia que hoy contemplamos es de tres naves, siendo la del centro de bóveda de cañón y más elevada que las laterales. Las laterales están separadas de la principal por arcos fomeros, y sus cubiertas son medias cúpulas con linternas. Lo más notable del interior es el coro alto sustentado sobre un arco trilobado de sillar con soportes de ménsulas. En sus exornaciones se aprecia el escudo de la Orden de San Francisco , y la cruz flordelisada de la Regla de Santo Domingo. En el techo del sotacoro hay altorrelieves con iniciales y leyendas latinas.

- **IGLESIA DE SAN AGUSTIN**

La otra magnífica iglesia de San Agustín de Arequipa, comparable únicamente con la de la Compañía, de la misma ciudad, fue severamente afectada por el violento cataclismo de 1868. Se derrumbaron las bóvedas y la torre, y lo poco que quedó de pilares y arcos interiores fue demolido para vender los sillares por piezas, para las construcciones nuevas. Fray Avencio Villarejo, en su obra “Los agustinos en el Perú y Bolivia” (Lima, Editorial Ausonia, 1965, páginas 95-96), afirma que el convento de

San Agustín de Arequipa fue “Fundado el 23 de agosto de 1574, pero el Virrey Toledo mandó suspender las obras por falta del permiso real, que se cerrasen las puertas y no se tañesen las campanas”. Indica además que “Una Cédula Real de Felipe II, fechada el 5 de marzo de 1581, autorizó la fundación y prosiguieron las obras, que ya el 2 de enero del año siguiente sufrieron graves deterioros por un fuerte sismo”. El distinguido historiador agustino recuerda además que “A raíz de la Independencia del Perú se instaló en él la Academia Lauretana de estudios, que luego, reducida a una sala, sirvió de sede al Colegio de Abogados hasta hace pocos años. El 15 de julio de 1827 ocupó el local del convento el colegio de la Independencia Americana... El 11 de noviembre de 1828, en el mismo convento... fue abierta la Universidad...”. Algo importante que registra fray Avencio es que “La iglesia, que nunca formó parte de la Universidad, quedó abandonada al salir los Agustinos; el terremoto de 1868 la destruyó en gran parte, y ante las amenazas de convertirla en teatro, las Damas Católicas la reconstruyeron e inauguraron el año 1899”.

- **IGLESIA DE LA MERCED**

Este fue el segundo convento construido en Arequipa. Su construcción comenzó en 1551 concluyéndose en 1607, sin embargo, gran parte de la iglesia fue destruida en el terremoto de 1687. El material predominante en su fabricación es el sillar. La portada lateral es la más importante, en ella esta esculpida la imagen de la Virgen de las Mercedes acompañada de dos santos de la orden mercedaria. El interior es de tres naves, las naves laterales están separadas de la central por una arquería de columnas dóricas. El altar mayor presenta aplicaciones en pan de oro. La sacristía es de especial interés por encontrarse en ella importantes cuadros de la escuela cuzqueña destacándose la "Aparición de la Virgen a San Pedro Nolasco" Asimismo la sala capitular muestra una destacada exhibición de cuadros referentes a la Virgen de la

Merced. Es importante destacar que en la arquitectura de la iglesia se pueden ver algunos elementos de estilo mudéjar, así como la presencia de una importante biblioteca de origen colonial.

- **IGLESIA SAN JUAN BAUTISTA DE YANAHUARA**

Inmediato a la banda derecha del río Chili, próximo al puente Miguel Grau y hacia el noreste de la ciudad se encuentra el distrito de Yanahuara. Como otros de la región Cayma, Paucarpata, Sabandía, fue en los primeros años de la conquista un asentamiento indígena mosto indígena compuesto originariamente de mitimaes, dedicados a la agricultura y la textilería. Frente a su plaza rectangular se levanta uno de los templos más importantes del arte regional que, a pesar de los cataclismos, ha conservado su imafrente de mediados del siglo XVIII, hermoso canto de lava fría transfigurada por el poder del arte en un alarde de movimiento y exuberante creación.

Este templo, erigido bajo la advocación de San Juan Bautista, compuesto de una sola nave de bóveda de Cañón y una Torre de planta cuadrada la de la Epístola, mantiene como edificación originaria su arco del coro alto ornamentado de follajería, y su bella portada principal. La armonía distribución de sus elementos decorados, sus equilibradas proporciones y el encanto con que han sido tratadas algunas de sus expresiones pláticas, la hacen la mis significativa de las portadas de los templos de aldeas rurales de las regiones próximas a las ciudades. Está distribuida en dos cuerpos ricamente labrados. Las sombras, que a diversas horas del día proyectan los rayos del sol, parecieran contribuir a su movimiento y remarcar el pronunciamiento vuelo de sus cornisas. El ingreso es por un alto portón de arco de medio de punto decorado de volutas, motivos florales y follajería. En su clave se aprecia el monograma de Jesucristo y, en las enjutas, ingenuas figuras de ángeles portando flores.

- **IGLESIA SAN MIGUEL ARCANGEL DE CAYMA**

Fue consagrada el año de 1730. El material que se usó para su construcción fue el sillar y la mayor parte de la iglesia está construida en un estilo barroco mestizo propio del siglo XVIII. Tiene dos torres en forma de pirámide, es de buena y sólida construcción de sillar labrado, cubierta de bóvedas con cúpula o media naranja con adornos de pirámide. La puerta principal mira a la ciudad y al sol naciente. Su fachada es de estilo corintio, con cuatro columnas, dos en cada lado, delante de pilastras con sus correspondientes bases, alquitranes y capiteles y cornisas sobre las cuales se encuentra un nicho en forma de concha, que al mismo tiempo sirve de ventana para dar luz al coro, en la cual se encuentra sobre una piedra la Virgen de la Candaleria.

- **IGLESIA ESPIRITU SANTO DE CHIGUATA**

La Iglesia Espíritu Santo se encuentra ubicada en la plaza principal del distrito de Chiguata, construida en su mayoría en sillar, de arquitectura barroco mestizo arequipeño. Son los Frailes Dominicos quienes se encargaron de la doctrina y evangelización de los pobladores en el siglo XVI es recién en mediados del siglo XVII que la actual iglesia se comienza a construir y el primer tercio del siglo XVIII (el primer siglo refiere al templo rustico edificado en el sector de la capilla siendo los dos últimos siglos dedicados a la cúpula y diseño arquitectónico de la actual iglesia).

- **PRINCIPALES CONVENTOS**

- **MONASTERIO DE SANTA TERESA**

El monasterio de Santa Teresa, está situado en la esquina de las calles Peral y Melgar. Fue construido en 1700 con enormes contrafuertes que sostienen la iglesia en el lado de Peral. Múltiples reconstrucciones le han hecho perder ciertas características

originales, pero el interior del monasterio se encuentra casi como en sus primeros tiempos.

Luego de casi 300 años de fundación, por primera vez se abre a la admiración general, parte de este monumental conjunto arquitectónico, para mostrar los tesoros guardados a lo largo de sus tres siglos de existencia. Más de trescientas obras de arte son presentadas en sus doce salas de exhibición. Algunas salas muestran su ambientación original puesto que aún están en uso por parte de las religiosas a ciertas horas del día. Otras salas presentan una organización temática.

- **LOS CLAUSTROS DE LA COMPAÑÍA**

Entre todos los claustros conventuales levantados en la Arequipa colonial sobresalen notablemente los de la Compañía, no sólo por su rica ornamentación, sino también por su grandiosidad y originalidad. “La frondosa decoración parece hablarnos de la imaginación inagotable de su autor y del deseo de no copiar nada de lo conocido. Pocas veces es dable contemplar algo más original y más bello”, dice el arquitecto Harth-terré.

La construcción de estos claustros se inició en 1677 bajo la dirección de Lorenzo de Pantigoso, alarife tan afamado que fue designado “Obrero Mayor para la reconstrucción de la ciudad”, después del terremoto de 1687, según ha investigado Alejandro Málaga Medina.

Un ejército de peones, entre negros, indios y españoles, trabajaba y modelaba el sillar acarreado desde las canteras de Chilina. La fecha de la terminación de las obras, 1738, figuraba en el arco de la entrada hasta 1973, cuando fue removido para dar paso a las obras de ampliación de los claustros, por decisión del Arq. Luis Felipe Calle.

En estos ambientes funcionó el célebre Colegio de Santiago, al igual que el Juniorado de los jesuitas, aunque no por mucho tiempo. Al ser expulsada la Compañía de Jesús en 1767, los Claustros, al igual que sus demás propiedades, pasaron a la administración de los padres oratorianos de San Felipe Neri.

- **CONVENTO DE LA RECOLETA**

El Convento de la Recoleta es un convento y museo en Arequipa. Fue construido en el año 1648 en el barrio de Antiquilla, pero recién abrió sus puertas al público en 1978. Este convento posee claustros de estilo virreinal local. Uno de ellos, rectangular y denominado Alcantarino, es el mejor conservado.

Los estilos arquitectónicos que conserva este sencillo y humilde convento van desde el romántico hasta el neogótico, debido a la serie de reformas que se han dado durante el paso de los siglos. El interior del convento cuenta con cuatro claustros y once ambientes, entre ellos, se destaca el Museo Arqueológico y Antropológico de Historia Natural y de Arte Religioso, el último con una colección rica de la escuela cuzqueña de pinturas al lienzo.

Otra atracción del convento es su biblioteca, con 25.000 libros, muchos de ellos de los siglos XVI hasta el XVIII. Además, cuenta con una pinacoteca de la Escuela cusqueña de pintura. Aquí también se exhibe, en un museo, una serie de objetos traídos por los misioneros recoletos de la selva peruana.

- **MONASTERIO DE SANTA CATALINA**

El Monasterio de Santa Catalina se encuentra a una cuadra hacia el norte de la imponente Plaza de Armas de Arequipa. Urbanamente se distingue del resto del damero colonial ya que ocupa una manzana y media del mismo.

A pesar de ello, hasta antes de 1970 los arequipeños no tenían idea de lo que acontecía tras sus callados y sólidos muros. De hecho, es muy difícil encontrar fotografías antiguas del monasterio; inclusive guías turísticas de 1960 prescindían del conjunto monástico, que curiosamente es ahora el símbolo por excelencia de la arquitectura colonial arequipeña.

Luego de 1970 el monasterio se dividió en dos partes, una antigua que se abrió al público y otra moderna, que es donde viven actualmente las monjas en clausura. A ellos se suma la Iglesia de Santa Catalina, la que está lógicamente abierta al público, y a la que acceden las monjas desde un ámbito no visible.

- PRINCIPALES MUSEOS

- **MUSEO ARQUEOLÓGICO JOSE MARIA MORANTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN AGUSTIN**

El Museo Arqueológico "José María Morante" muestra una exhibición arqueológica que va desde la época del Pre cerámico, pasando por los Horizontes Temprano, Medio y Tardío, mostrando objetos líticos, cerámica Nazca, Tiahunaku, Wari, Chiribaya, Churajón, Chuquibamba, Inca, Textilería Nazca, Wari, Inca, Mantos Plumario, Restos Oseos de Sacrificios Humanos de la Epoca Inca, Objetos de oro y plata de las épocas: Inca y colonial, maquetas y paneles. Estos productos se ofrecen periódicamente a la comunidad Universitaria y al público en general.

El Museo de la Universidad Nacional de San Agustín, tiene actualmente alrededor de ocho mil bienes culturales constituidos por objetos de cerámica, huesos, textiles prehispánicos, momias, objetos líticos, metales, etc., la colección más valiosa es la de Keros o vasos ceremoniales denominada colección Yabar.

- **MUSEO HISTÓRICO MUNICIPAL GUILLERMO ZEGARRA MENESES**

Entre los años de 1954 y 1955 fue Inspector de Cultura, Biblioteca y Ateneo, durante el gobierno municipal de J. Eduardo Gutiérrez Ballón. Como tal fundó el Museo Histórico Municipal y la Pinacoteca Municipal. Precisamente él propuso la creación del Museo Histórico Municipal, obra que culminó con la inauguración del Museo el 18 de agosto de 1955 en los altos del Ateneo Municipal, pero siguió trabajando como Director Honorario Vitalicio, hasta la inauguración del actual local en la Plaza San Francisco, el 17 de agosto de 1977. La Municipalidad de Arequipa, en reconocimiento de la entrega de la obra, nominó al Museo en 1978 como "Museo Histórico Municipal Guillermo Zegarra Meneses" y en 1979 su retrato ingresó a la galería de Arequipeños Ilustres. En 1971 fue restaurado para ser un centro artesanal de primera categoría, local para conciertos, exposiciones, conferencias. Actualmente es la sede arequipeña del Museo Naval, por lo tanto, en su interior se albergan piezas relacionadas al Combate del 2 de Mayo así como a la Guerra del Pacífico. Por otro lado, el Museo cuenta con una colección de piezas arqueológicas y con una pinacoteca. En el mismo local se encuentra la Sede Arequipa del Museo Naval, con muestras de la participación de la Marina en la región del Titicaca.

- **MUSEO SANTUARIOS ANDINOS**

El Museo Santuarios Andinos - UCSM expone artefactos y objetos que tienen una antigüedad aproximada de 550 años y que corresponden a la cultura Inca.

En el recorrido por el museo se ofrece interesante información de uno de los capítulos casi inéditos de la historia incaica, las Capacochas y ofrendas a los Apus.

La mundialmente famosa "Juanita, la Niña de los Hielos" es también expuesta con su ajuar, como uno de los más importantes puntos de visita del museo, así como la presentación de un video, cerámica, textiles y otros elementos.

- **PRINCIPALES CASONAS**

• **CASA BUSTAMANTE**

Majestuosa casona construida en el siglo XVIII, testimonio de la bella arquitectura arequipeña.

De fachada grave y austera, posee un amplio zaguán, patio empedrado, ventanas enrejadas y un pasadizo abovedado. La casa del Maestre de Campo Domingo de Bustamante y Benavides, es otra muestra de la arquitectura civil arequipeña.

Esta casona se encuentra ubicada en la primera cuadra de la calle La Merced y fue sede de la sucursal local del Banco Exterior de Los Andes y España (Extebandes).

Edificada alrededor de 1759, la casona presenta en su primer patio una torreta neoclásica culminada en mechero. La función de esta torreta sin duda alguna es la de contrafuerte para resistir los movimientos sísmicos. Como colonial casona presenta una interesante capilla familiar y muros interiores decorados a pincel. En el segundo patio se aprecia también unos portales cuya función era de servir de comedor.

• **CASA IRRIBERRY O ARRÓSPIDE**

La Casona Irriberry, llamada también Complejo Chávez de la Rosa edificada en 1743 muestra un estilo barroco y su edificación está totalmente hecha de sillar, su frontón está enmarcado en una cornisa muy rebajada y concluye a la altura del muro; sus pilastras son lisas, el entablamento con rosetones y la repisa se ajusta al patrón ya descrito, la decoración del tímpano está construida por follajería, una cruz con el

monograma de Cristo y la leyenda: Dantus Deus Santus Fortis Santus Inmortales Miserere Novis Amén. Consta de un patio y un traspatio, el patio muestra puertas y ventanas de doble dintel y el traspatio una galería de arquerías sobre pilastras de fuste octogonal. Ambos muestran medallones de la Sagrada Familia, angelillos, gárgolas, rematadas en cabeza de puma y otros adornos típicos del siglo XVIII. Actualmente esta casona es llamada también, "Complejo de Chávez de la Rosa", y la administra la Universidad Nacional de San Agustín, donde se realizan una serie de eventos sociales y diversas exposiciones - venta, de Arte Contemporáneo de libre ingreso para todo aquel interesado. En el interior de esta Casona encontramos en el segundo patio una pequeña Capilla, y oficinas administrativas de la UNSA, así también en el último patio con salida a la calle San Agustín encontramos una librería.

- **CASA DE LA MONEDA**

En el siglo XVI no existía esta casa, y ese espacio era una especie de rancharía de Collaguas y Cabanas,

Don Francisco Castañeda, o a veces Francisco Rodríguez Castañeda, hizo numerosas escrituras mediante las cuales vendía solares a aborígenes de unos grupos étnicos que del Colca pasaron al valle del Chili y entre otros lugares. Estos se establecieron en la famosa calle de la Ronda que estaba fuera del trazo citadino y debió su nombre de que corría casi al amor de la acequia Coa, prehispánica matriz del sistema de regadío de la banda oriental del río, es decir de la ciudad propiamente dicha. Este castenda en 1557 actuaba en diligencias judiciales como lenguaraz, y acabo no se sabe como siendo heredero de solares en dicha calle tal vez esto se debió por beneficio que le hizo la aborígen Magdalena Pilco Ciza y como tal vendió un solar a indios plateros encomendados a los vecinos Noguero de Ulloa y Francisco Retamoso, cuyos

compradores eran numerosos, lo que hace suponer una suerte de ranchería, en el año 1564, quien se había reservado solar para su vivienda, por lo que figura en otras escrituras de venta.

- **CASA MORAL**

Al iniciar el recorrido observamos un tronco, al cual lo llaman el antiguo Moral, este se encuentra desde el siglo XVIII, es decir desde la construcción de la casa, esta casa está hecha se sillar, toma el nombre de sillar cuando la piedra ignimbrita es tallada, la ignimbrita es una piedra volcánica. El estilo de construcción de esta casa es barroco indígena, es decir una mezcla de elementos coloniales e indígenas.

- **CASA TRISTAN DEL POZO**

La Casa Tristán del Pozo es una de las más hermosas residencias de la primera mitad del siglo XVIII que se concluyó de edificar en 1738. Así mismo es uno de los más notables ejemplos representativos del estilo barroco arequipeño. La fachada de la Casa Tristán del Pozo es una joya arquitectónica ya que es la mejor expresión de la arquitectura civil y colonial. Su frente está compuesto por un alto muro que remata en una cornisa escalonada, gárgolas con cabeza de puma, cuatro ventanas dos por lado y una imponente portada prolíficamente decorada. Las ventanas constituyen uno de los elementos originales del diseño arquitectónico de la región. La Casa Tristán del Pozo posee un amplio frontón de lados curvos que rebasa la altura de la fachada, y en el tímpano, un arbusto con cinco ramas en las que florecen otras tantas cantutas que forman a manera de un candelabro, sosteniendo sendos medallones con los monogramas de Jesús, María, José, Ana y Joaquín, representando, de esta manera el árbol genealógico del Salvador, en tanto que un tallo serpenteante con hojas y florecillas acaba de llenar los espacios vacíos.

- **CASA GOYENECHÉ**

En el Palacio o Casa Goyeneche, han tenido puntos de encuentro el arte de por lo menos tres de los más renombrados alarifes que construyeron los edificios de Arequipa. Esta casona civil se levantó sobre un solar que figuraba en la primitiva traza urbana, que oportunamente y antes de la fundación de Arequipa, dispusiera y aprobara Francisco Pizarro. El solar se encuentra comenzando la segunda cuadra de la actual calle La Merced y forma esquina con la calle Palacio Viejo.

Precisamente, el nombre de Palacio Viejo que tiene una de las calles sobre las que se ubica el Palacio o Casa Goyeneche, obedece a su presencia, pues esta casona sirvió de palacio episcopal al obispo José Sebastián de Goyeneche, en el siglo pasado. Pero la historia de la casona empezó en 1558 cuando el propietario del solar, Martín de Almazán celebró contrato con el alarife Bernardino de Ávila para que construyera una casa de una sola planta, con patio y dos danzas de arcos.

- **LA MANSIÓN DEL FUNDADOR**

La mansión del fundador se encuentra ubicada en Huasacache S/N- Villa Paisajista, lugar enclavado en la hermosa campiña de Arequipa entre los ríos Socabaya, Paucarpata y Postrero los cuales riegan un importante conjunto de tierras que están circundando a este monumento. Este museo sirvió como casa de campo del fundador Manuel Garci de Carvajal, cuenta con 8 ambientes entre ellos se muestran algunas salas 8 recibidores de visita, el comedor, la pequeña capilla, la cocina, dos patios, la terraza , etc. Se encuentra abierta al público todos los días de la semana, es usado también para reuniones, convenciones, eventos y recepciones.

Construida en Huasacache, lugar enclavado en la hermosa campiña de Arequipa, los ríos Socabaya, Paucarpata y Postrero riegan un importante conjunto de tierras. A partir de la fundación de Arequipa en 1540, el valle de Socabaya se convirtió en un Repartimiento español. El fundador de Arequipa don Garcí Manuel de Carbajal recibió una chacra en Huasacache, donde actualmente se levanta la casona y terrenos aledaños. En 1555 su yerno don Martín López solicita al Cabildo de Arequipa que le fuese entregada la hacienda de su suegro. Este hecho fundamenta históricamente que el Fundador de Arequipa tuvo tierras y vivió en Huasacache.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo basado en el autor (Sampieri, 2014), debido a que se ha realizado el análisis de una población, en este caso se analizó a un segmento de las empresas del sector turismo en la región de Arequipa.

3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Estamos frente a una investigación de tipo no experimental, debido a que no se manipulará ninguna variable.

3.1.3. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un alcance explicativo, debido a que se pretende hallar la relación entre una variable y la otra.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, y será de tipo no experimental transversal, ya que no se modificará ninguna de las variables (Sampieri, 2014). Esta investigación tiene un alcance explicativo, porque intentará explicar el nivel de correlación entre variables de causa y efecto utilizando un método analítico – sintético.

3.2.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos a utilizar será la encuesta.

3.2.3. INSTRUMENTOS

Se aplicará un cuestionario que constará de 3 partes: en la primera parte se encontrarán los datos de clasificación que consta de 9 preguntas sencillas, en la segunda parte estarán las preguntas con respecto a agilidad, la cual consta de 14 preguntas (4 de agilidad de detección, 6 de agilidad flexible y 4 de agilidad de velocidad) y en la tercera parte se encontrarán 4 preguntas con respecto a los resultados de las empresas.

3.2.3.1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para el análisis de fiabilidad se calculó el coeficiente *alfa de Cronbach*, los resultados los veremos a continuación:

Tabla 4: Resultados de Fiabilidad

DIMENSIÓN	N° DE ELEMENTOS	ALFA DE CRONBACH	FIABILIDAD
Agilidad de detección	4	0.785	Alta
Agilidad de flexibilidad	6	0.847	Alta
Agilidad de velocidad	4	0.828	Alta
Agilidad	14	0.900	Alta
Resultados	4	0.912	Alta

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2. VALIDEZ

La validez se analizó mediante la comparación de las cargas factoriales cruzadas, en las cuales la carga factorial debe tener un valor superior a 0.7 con su constructo a continuación observaremos las tablas:

Tabla 5: Correlaciones de Agilidad

CORRELACIONES		AGI.DETECCIÓN	AGI.FLEXIBLE	AGI.VELOCIDAD
	N	381	381	381
AgiDet01	Correlación de Pearson	0.748**	0.375**	0.420**
AgiDet02	Correlación de Pearson	0.734**	0.392**	0.290**
AgiDet03	Correlación de Pearson	0.847**	0.512**	0.446**
AgiDet04	Correlación de Pearson	0.829**	0.482**	0.391**
AgiFlex05	Correlación de Pearson	0.250**	0.706**	0.401**
AgiFlex06	Correlación de Pearson	0.479**	0.783**	0.521**
AgiFlex07	Correlación de Pearson	0.406**	0.798**	0.477**
AgiFlex08	Correlación de Pearson	0.518**	0.760**	0.598**
AgiFlex09	Correlación de Pearson	0.425**	0.776**	0.541**
AgiFlex10	Correlación de Pearson	0.516**	0.745**	0.501**
AgiVel11	Correlación de Pearson	0.395**	0.545**	0.826**
AgiVel12	Correlación de Pearson	0.392**	0.483**	0.801**
AgiVel13	Correlación de Pearson	0.397**	0.553**	0.842**
AgiVel14	Correlación de Pearson	0.408**	0.568**	0.788**

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 6: Correlaciones de Resultados

CORRELACIONES		RESULTADOS GENERALES
	N	381
RG1	Correlación de Pearson	0.881**
RG2	Correlación de Pearson	0.900**
RG3	Correlación de Pearson	0.897**
RG4	Correlación de Pearson	0.882**

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

3.2.3.3. COLINEALIDAD

Se aplicó la colinealidad para las 3 dimensiones de agilidad, en la cual los resultados no deben ser superiores a 3.3, a continuación, observaremos la tabla:

Tabla 7: Colinealidad

DIMENSIONES DE AGILIDAD	ESTADÍSTICAS DE COLINEALIDAD	
	Tolerancia	VIF
AGIDETECCIÓN	0.666	1.501
AGIFLEXIBLE	0.495	2.020
AGIVELOCIDAD	0.543	1.842

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

3.3. DISEÑO MUESTRAL

3.3.1. POBLACIÓN

La población vendría a ser todas las empresas turísticas dedicadas al rubro turístico de la región Arequipa, entre ellas tenemos: hoteles, agencias de viaje y restaurantes.

3.3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son las empresas turísticas de la región Arequipa, hasta el año 2019 la viceministra de Mincetur, Liz Chirinos indicó que en la región Arequipa había un total de 993 negocios turísticos.

3.3.3. MUESTRA

3.3.3.1. TIPO DE MUESTREO

Se aplicará el tipo de muestreo no probabilístico, es el más adecuado debido a nuestro alcance de la investigación.

3.3.3.2. TÉCNICA DE MUESTREO

Será a juicio del investigador.

3.3.3.3. TAMAÑO DE MUESTRA

Actualmente si tomamos en cuenta lo que menciona la viceministra Liz Chirinos, tenemos un universo de 993 negocios turísticos, así que para hallar el tamaño de muestra, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: tamaño de la población.

k: constante que depende del nivel de confianza, en este caso nuestro nivel de confianza es de 95%, por lo tanto, el valor de k sería 1,96.

e: error muestral, 3.9%.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica del estudio.

Ya que es un dato desconocido se supone que $p = q = 0.5$.

q: proporción de individuos que no posee esta característica, o sea $1 - p$.

n: es el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 993}{((0.039)^2 * (993 - 1)) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \underline{953.6772}$$

$$2.469232$$

$$n = 381$$

3.4. PROCESO DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN

3.4.1. DESCRIPCIÓN DE CADA PASO

Revisión de literatura: Se revisaron investigaciones y artículos relacionados a la presente investigación es así que se logra sentar bases para el planteamiento del problema y de la hipótesis sobre la agilidad.

Generación de modelo teórico: después de haber realizado la búsqueda e investigación de otros trabajos se procedió a establecer un propio modelo teórico que nos ayuda a tener un mejor desarrollo de la presente investigación.

Generación de instrumento: El instrumento que se utilizó fue un cuestionario, elaborado en base a otros cuestionarios de investigaciones similares.

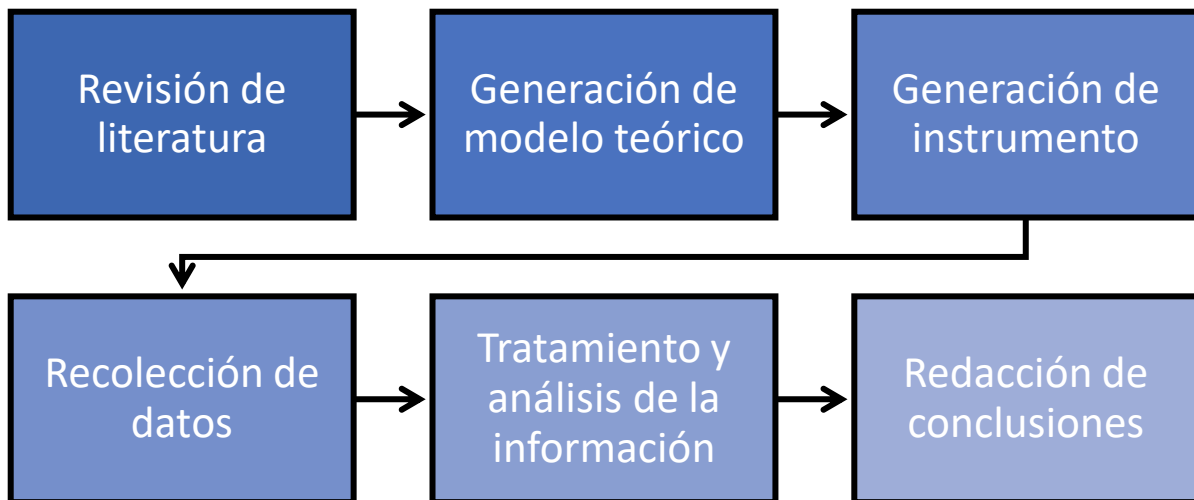
Recolección de datos: Se realizó en las empresas prestadoras de servicios turísticos, se visitó agencias de viajes, restaurantes y hoteles para aplicar el cuestionario a los jefes administrativos de cada empresa.

Tratamiento y análisis de la información: Se realizó mediante el paquete estadístico SPSS V25 en español.

Redacción de conclusiones: han sido generados acorde a los objetivos planteados de la investigación.

3.4.2. GRÁFICO DEL PUNTO ANTERIOR

Figura 1: Plan del Proceso de Recolección de Datos



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

El análisis descriptivo ha sido realizado a través del software SPSS STATICS 25.

Tabla 8: Coeficiente de Correlación de Pearson

	mean	sd	1	2	3	4	5
(1) Agilidad	5.208	0.355	1				
(2) Agilidad Detección	5.022	0.366	0.787**	1			
(3) Agilidad Flexible	5.133	0.334	0.911**	0.554**	1		
(4) Agilidad Velocidad	5.506	0.224	0.825**	0.489**	0.659**	1	
(5) Resultados	5.662	0.504	0.554**	0.505**	0.528**	0.344**	1

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

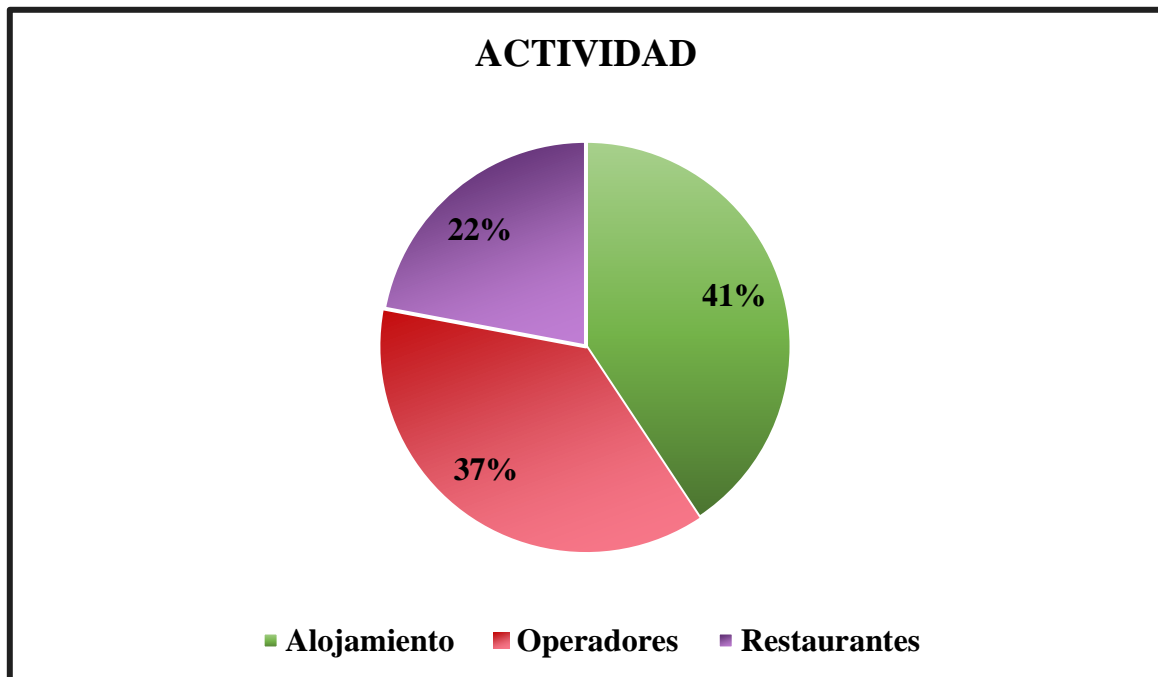
*Sig = 0.95; **Sig = 0.99

Tabla 9: Actividad

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Alojamiento	155	40.7
Operadores	142	37.3
Restaurantes	84	22.0
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 2: Actividad



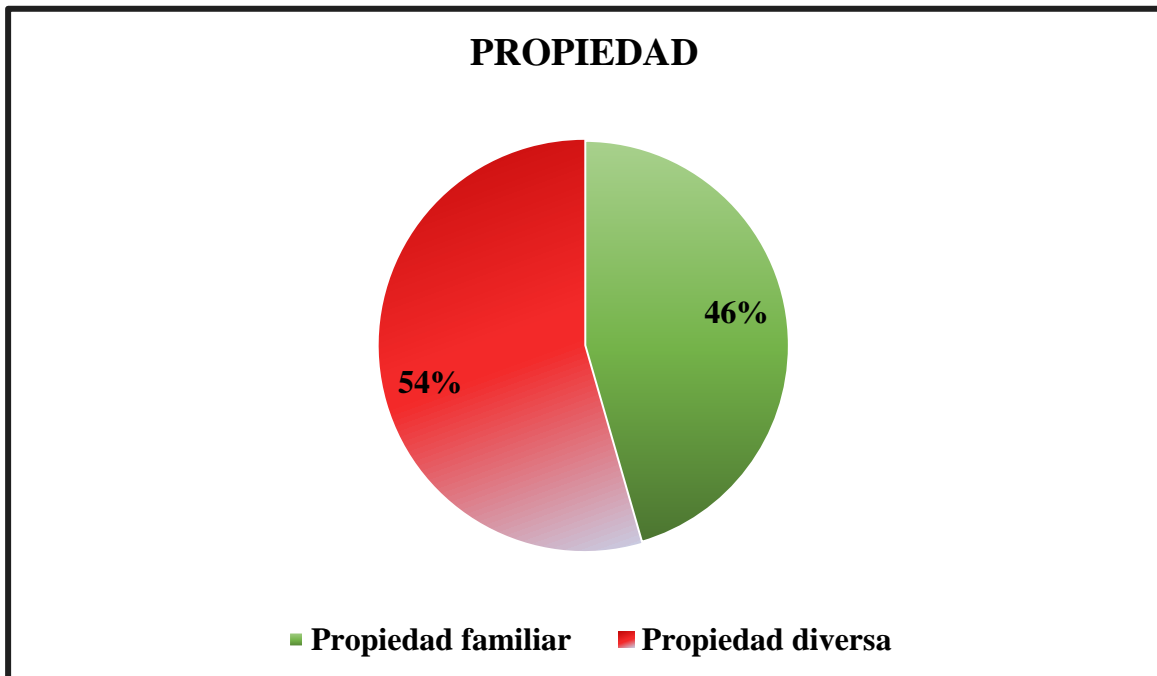
Interpretación: De la muestra obtenida de un total de 381 empresas dedicadas a la actividad turística, se obtuvo que tan sólo un 22% son restaurantes, mientras que un 37% son operadores turísticos y un 41% son empresas de alojamiento.

Tabla 10: Propiedad

Propiedad	Frecuencia	Porcentaje
Propiedad familiar	173	45.4
Propiedad diversa	208	54.6
Total	381	100.

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 3: Propiedad



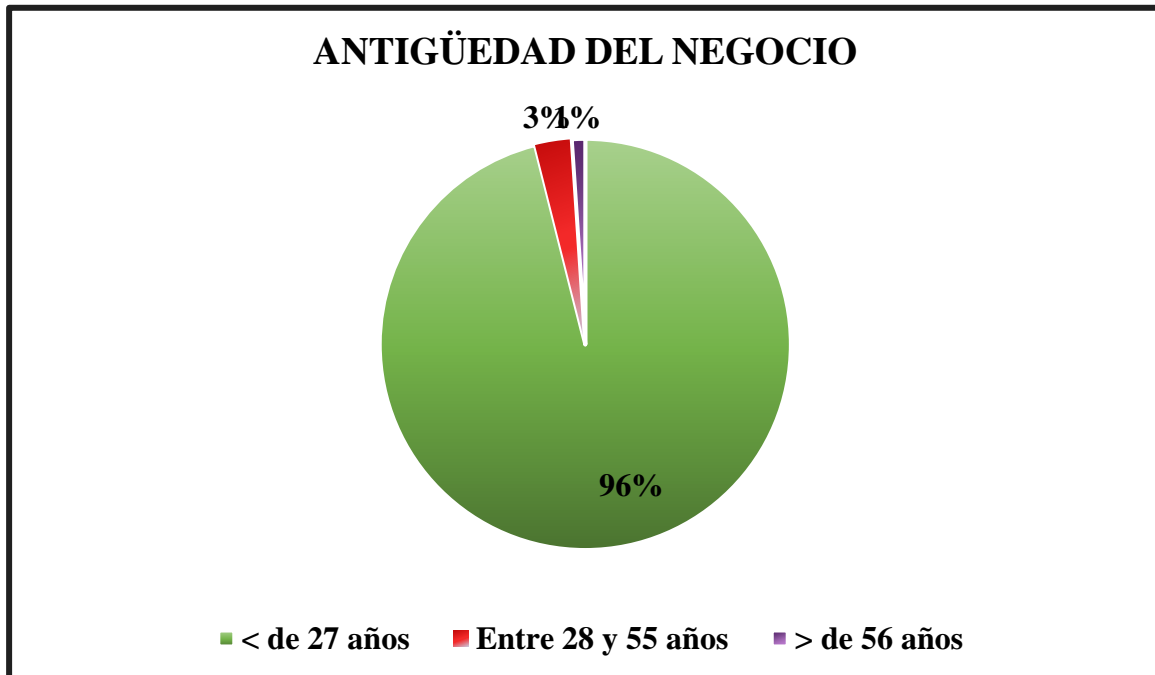
Interpretación: De la muestra obtenida podemos observar que el 54% corresponde a negocios de propiedad diversa, sin embargo, también podemos notar una gran presencia de negocios familiares alcanzando un 46%.

Tabla 11: Antigüedad del Negocio

Antigüedad del negocio	Frecuencia	Porcentaje
< de 27 años	366	96.1
Entre 28 y 55 años	11	2.9
> de 56 años	4	1.0
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 4: Antigüedad del Negocio



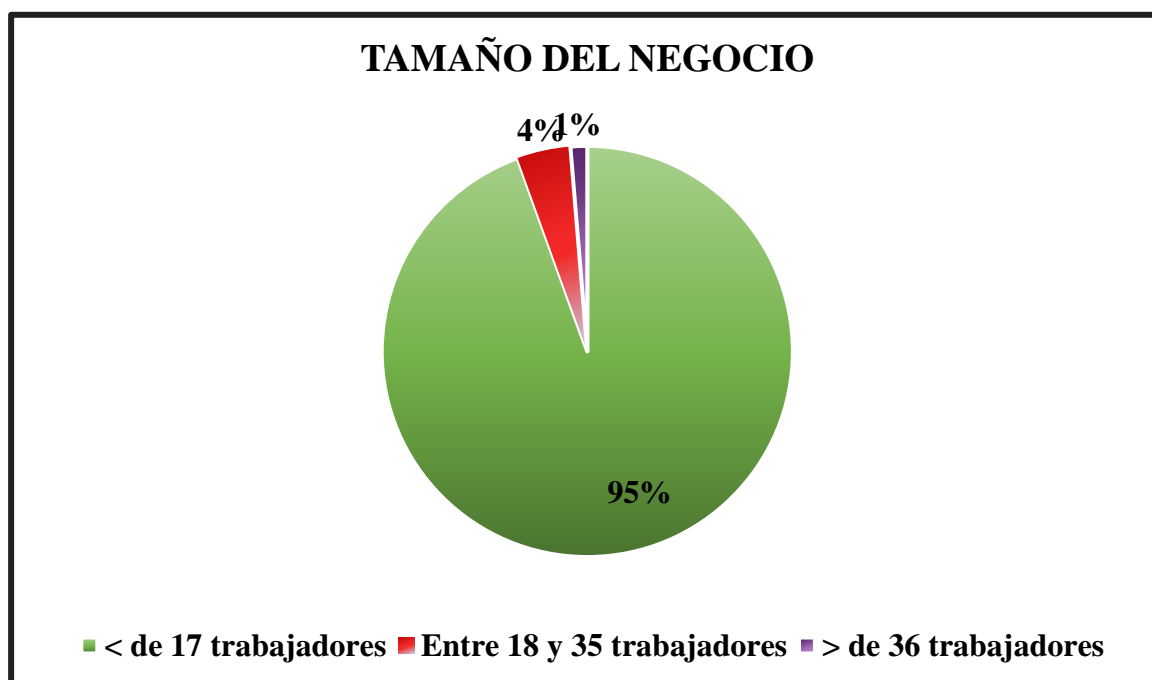
Interpretación: En la muestra obtenida pudimos observar la antigüedad de las empresas turísticas, predominando aquellas con una antigüedad menor de 27 años con un 96%, siguen las empresas que tienen entre 28 y 55 años con un 3% y finalmente sólo un 1% de las empresas llega a tener más de 56 años de antigüedad.

Tabla 12: Tamaño del negocio

Tamaño del negocio	Frecuencia	Porcentaje
< de 17 trabajadores	360	94.5
Entre 18 y 35 trabajadores	16	4.2
> de 36 trabajadores	5	1.3
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 5: Tamaño del Negocio



Interpretación: Podemos observar en la muestra que un 95% de las empresas turísticas cuentan con menos de 17 trabajadores, mientras que un 4% cuentan con una cantidad de trabajadores que va entre los 18 y los 35, finalmente sólo el 1% de las empresas turísticas cuenta con más de 36 trabajadores.

4.1.1. NIVELES

El Análisis ha sido realizado a través del software SPSS STATICS 25.

Tabla 13: Correlación

Rango	Correlación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 A -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 A -0.75	Correlación negativa fuerte
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe relación
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva fuerte
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Adaptado por (MONDRAGON, 2014)

Para analizar los niveles, se tomaron en cuenta los resultados de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 14: Baremo

	N° Items	Escala	Límite inferior	Límite superior	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel Alto
Agilidad de detección	4	1 al 7	4	28	04 -- 11	12 -- 20	21 -- 28
Agilidad de velocidad	4	1 al 7	4	28	04 -- 11	12 -- 20	21 -- 28
Agilidad flexible	6	1 al 7	6	42	06 -- 17	18 -- 30	31 -- 42
Agilidad	14	1 al 7	14	98	14 -- 41	42 -- 70	71 -- 98
Resultados	4	1 al 7	4	28	04 -- 11	12 -- 20	21 -- 28

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Nivel de Agilidad de Detección

Nivel Agilidad de Detección	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	26	6.8
Nivel Medio	199	52.2
Nivel Alto	156	40.9
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 6: Nivel de Agilidad de Detección

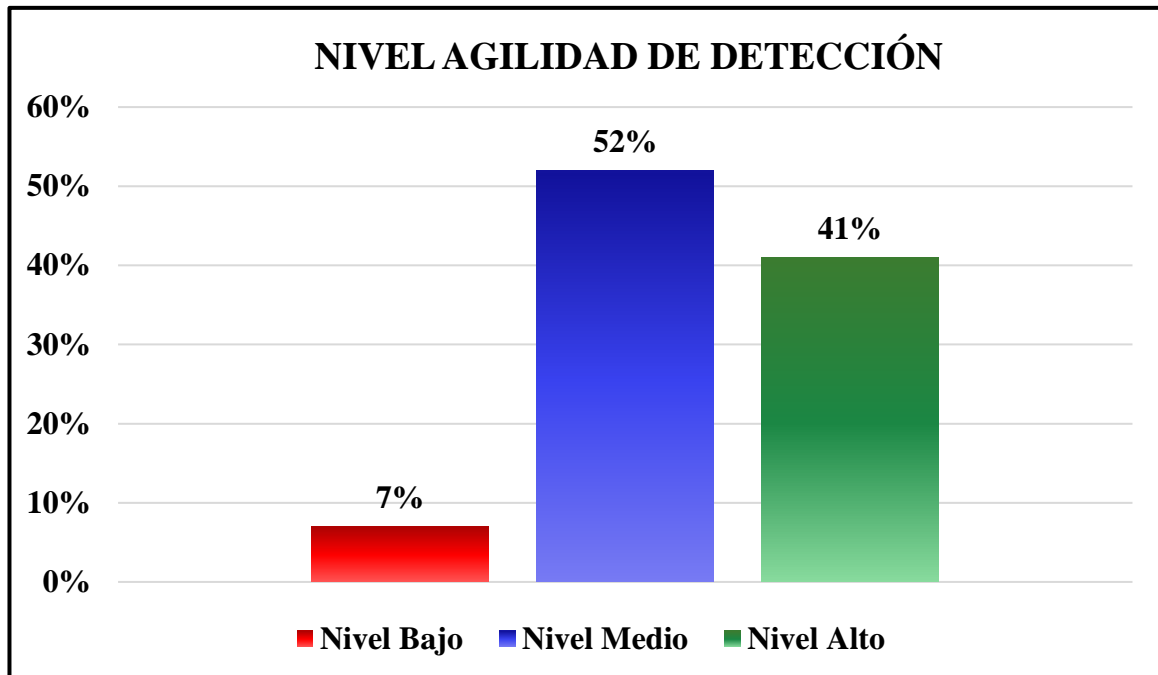


Tabla 16: Nivel de Agilidad de Velocidad

Nivel Agilidad de Velocidad	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	7	1.8
Nivel Medio	150	39.4
Nivel Alto	224	58.8
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 7: Nivel de Agilidad de Velocidad

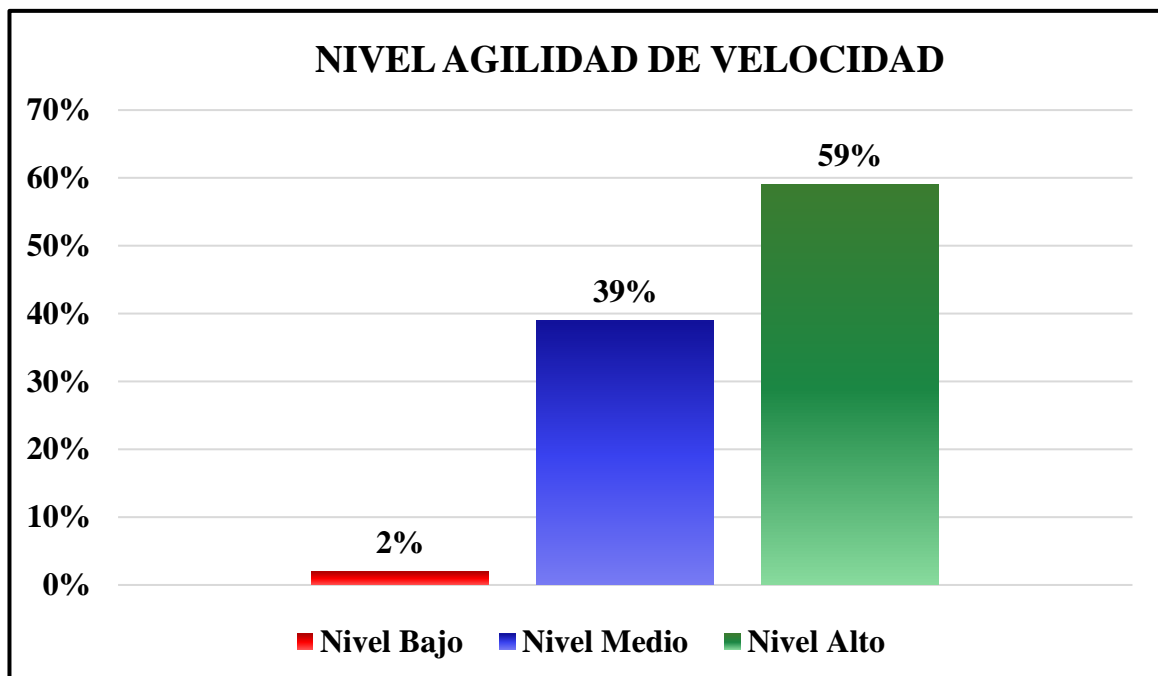


Tabla 17: Nivel de Agilidad Flexible

Nivel de Agilidad Flexible	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	16	4.2
Nivel Medio	181	47.5
Nivel Alto	184	48.3
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 8: Nivel de Agilidad Flexible

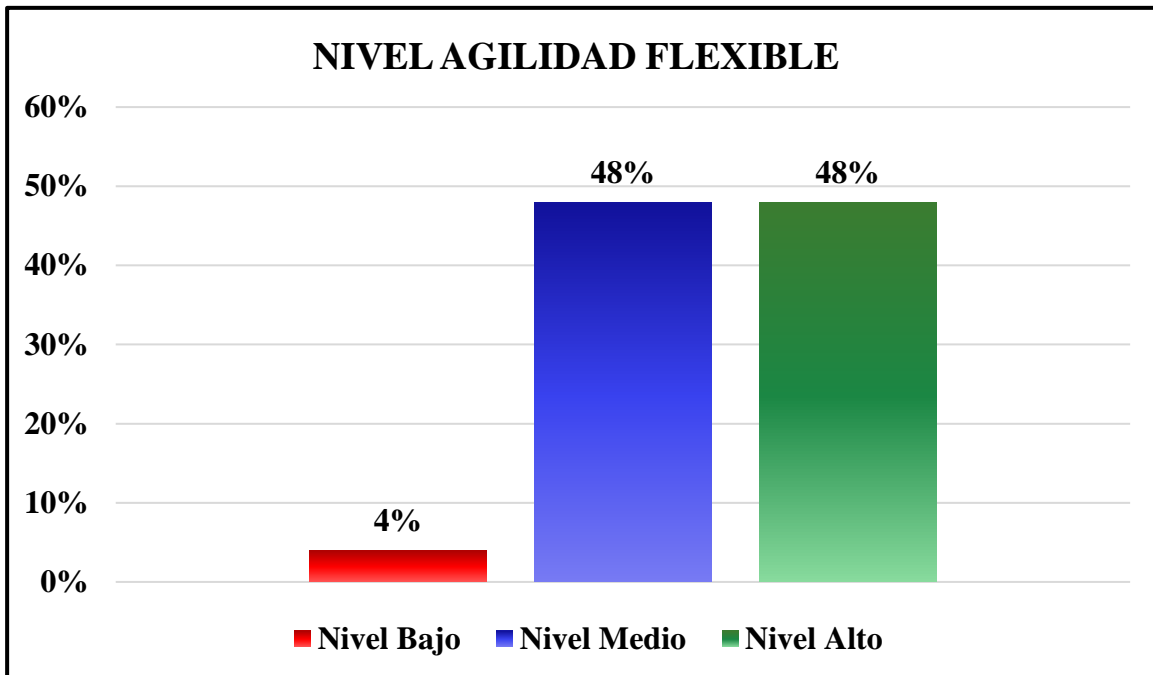


Tabla 18: Nivel de Agilidad

Nivel de Agilidad	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	5	1.3
Nivel Medio	162	42.5
Nivel Alto	214	56.2
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 9: Nivel de Agilidad

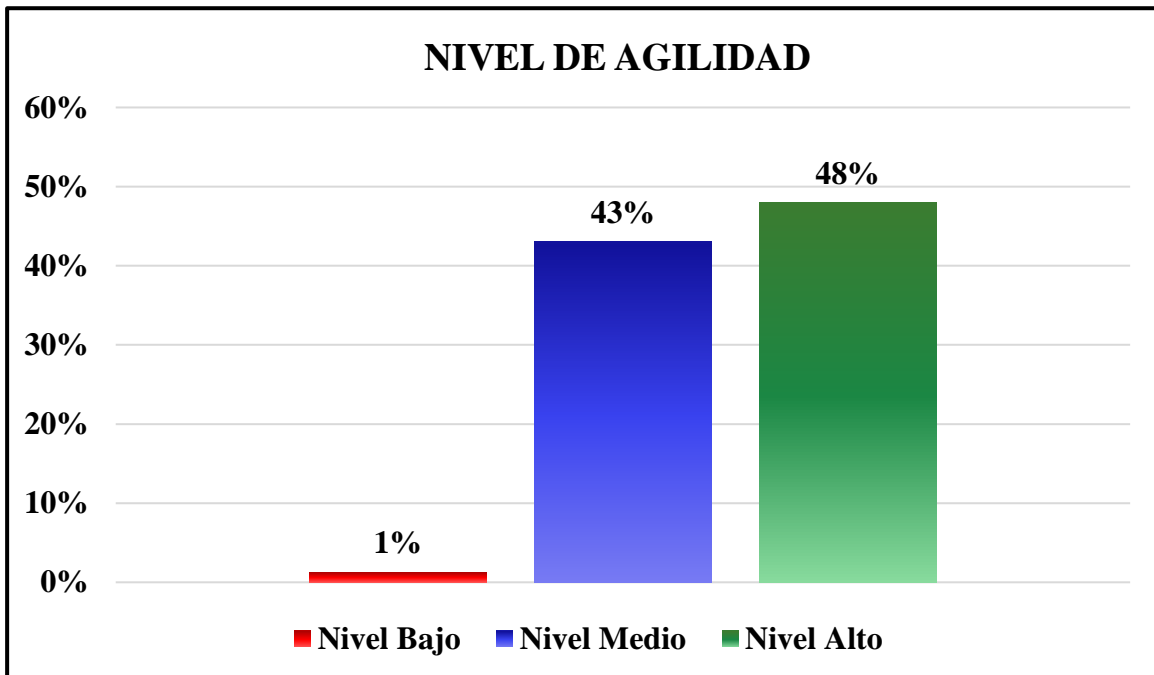


Tabla 19: Nivel de Resultados Empresariales

Nivel de Resultados Empresariales	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	27	7.1
Nivel Medio	163	42.8
Nivel Alto	191	50.1
Total	381	100.0

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 10: Nivel de Resultados Empresariales

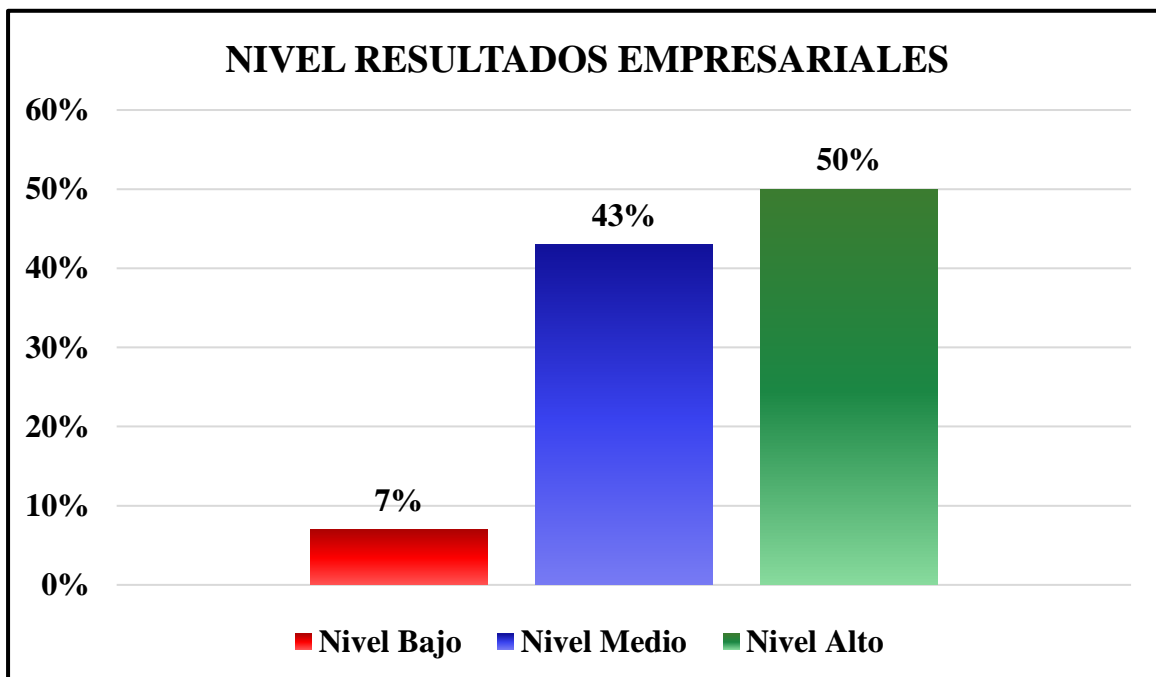


Tabla 20: Resumen de Niveles con Variables

	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Agilidad de Detección	7%	52%	41%
Agilidad de Velocidad	2%	39%	59%
Agilidad Flexible	4%	48%	48%
Agilidad	1%	43%	56%
Resultados	7%	43%	50%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Interpretación: De la tabla anterior podemos observar lo siguiente:

- Existen valores altos para el nivel de desempeño alto en 4 de los indicadores.
- El indicador agilidad de detección muestra su valor más alto en el nivel de desempeño intermedio con un 52%.
- A pesar de tener un indicador (detección) cuyo valor se encuentra más alto en el nivel de desempeño intermedio, podemos notar que el indicador agilidad, que es el que engloba detección, flexibilidad y velocidad, mantiene su valor más alto en el nivel de desempeño alto, con un 56%.

4.1.2. ANÁLISIS DE NIVELES DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

El Análisis ha sido realizado a través del software SPSS STATICS 25.

Tabla 21: Nivel de Agilidad de Detección por Actividad

ACTIVIDAD		NIVEL AGILIDAD DE DETECCIÓN			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Alojamiento	Recuento	4	60	91	155
	% del total	1.0%	15.7%	23.9%	40.7%
Operadores	Recuento	17	108	17	142
	% del total	4.5%	28.3%	4.5%	37.3%
Restaurantes	Recuento	5	31	48	84
	% del total	1.3%	8.1%	12.6%	22.0%
TOTAL	Recuento	26	199	156	381
	% del total	6.8%	52.2%	40.9%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 11: Nivel de Agilidad de Detección por Actividad

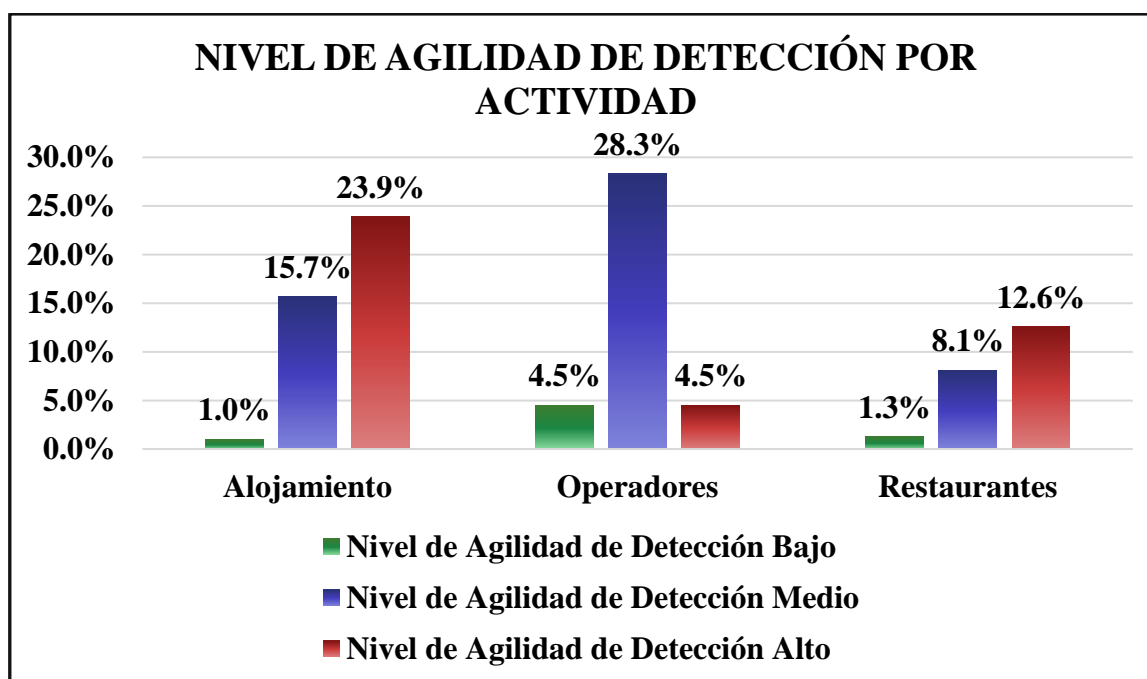


Tabla 22: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Actividad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0.122	0.046	-2.653	0.008
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 23: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Actividad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de actividad turística no influye en la agilidad de detección de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de actividad turística influye en la agilidad de detección de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.008</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = -0.122</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de actividad turística tiene relación con la agilidad de detección de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad

ACTIVIDAD		NIVEL AGILIDAD DE VELOCIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Alojamiento	Recuento	2	39	114	155
	% del total	0.5%	10.2%	29.9%	40.7%
Operadores	Recuento	3	86	53	142
	% del total	0.8%	22.6%	13.9%	37.3%
Restaurantes	Recuento	2	25	57	84
	% del total	0.5%	6.6%	15.0%	22.0%
TOTAL	Recuento	7	150	224	381
	% del total	1.8%	39.4%	58.8%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 12: Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad

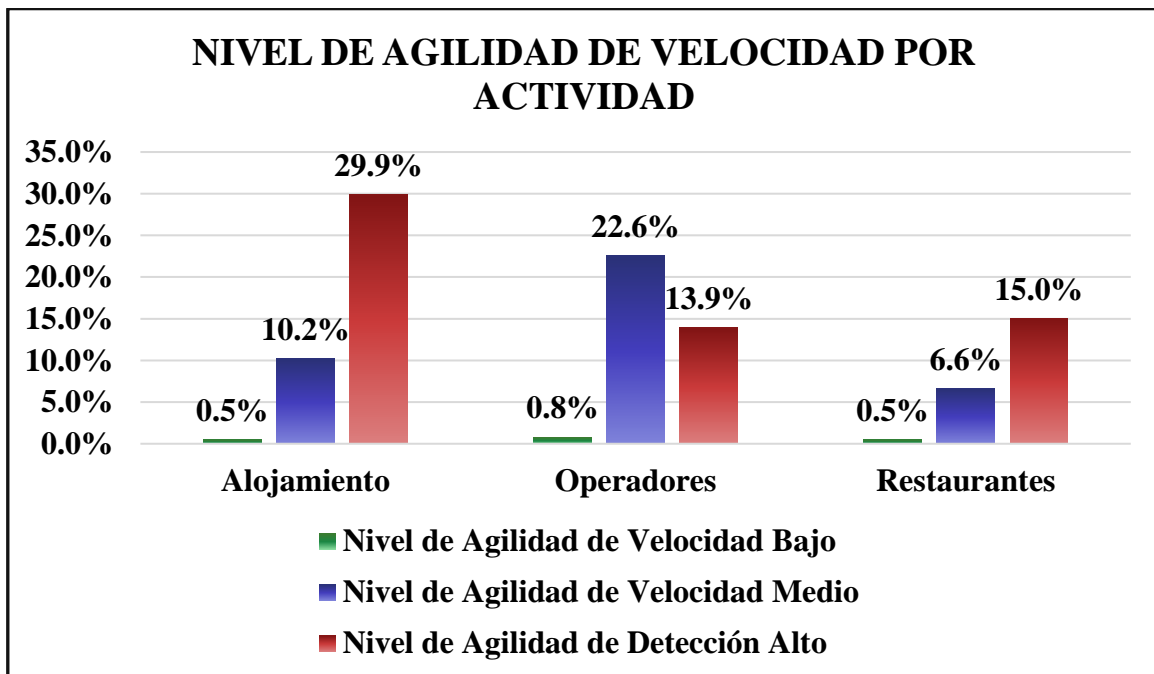


Tabla 25: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Actividad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0.106	0.041	-2.611	0.009
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 26: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Actividad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de actividad turística no influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de actividad turística influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.009</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = -2.611</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de actividad turística tiene relación con la agilidad de velocidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Nivel de Agilidad Flexible por Actividad

ACTIVIDAD		NIVEL AGILIDAD FLEXIBLE			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Alojamiento	Recuento	5	53	97	155
	% del total	1.3%	13.9%	25.5%	40.7%
Operadores	Recuento	8	108	26	142
	% del total	2.1%	28.3%	6.8%	37.3%
Restaurantes	Recuento	3	20	61	84
	% del total	0.8%	5.2%	16.0%	22.0%
TOTAL	Recuento	16	181	184	381
	% del total	4.2%	47.5%	48.3%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 13: Nivel de Agilidad Flexible por Actividad

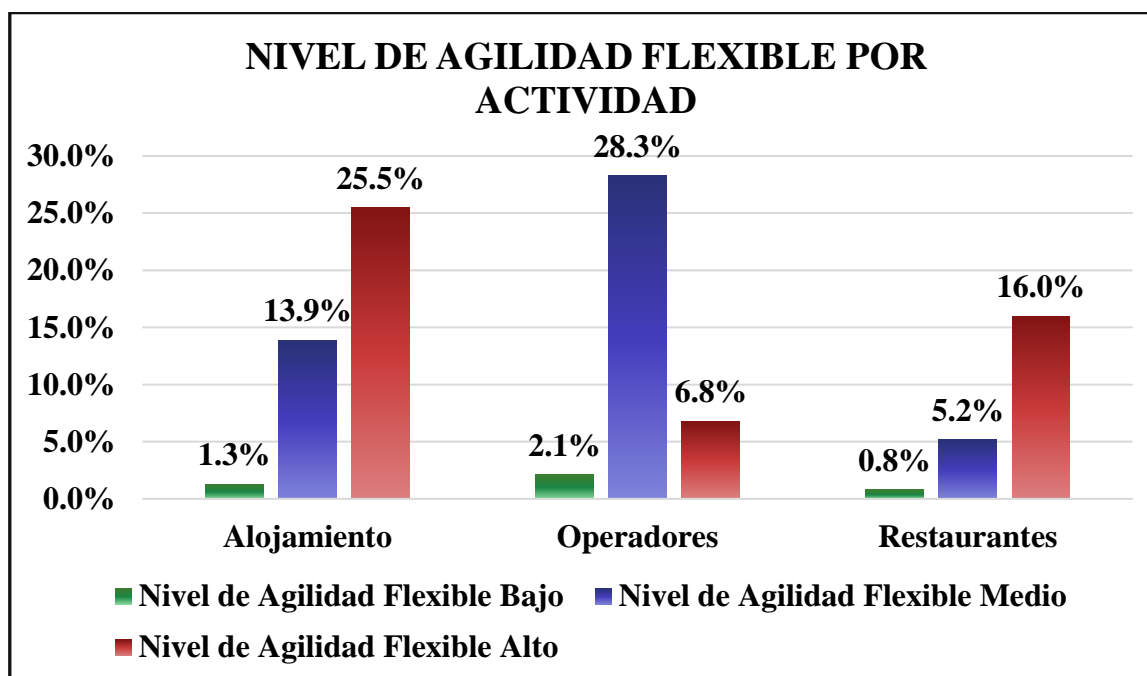


Tabla 28: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Actividad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0.043	0.046	-0.934	0.350
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 29: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Actividad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de actividad turística no influye en la agilidad flexible de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de actividad turística influye en la agilidad flexible de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.350</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = -0.934</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de actividad turística no tiene relación con la agilidad flexible de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Nivel de Agilidad por Actividad

ACTIVIDAD		NIVEL AGILIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Alojamiento	Recuento	0	38	117	155
	% del total	0.0%	10.0%	30.7%	40.7%
Operadores	Recuento	5	99	38	142
	% del total	1.3%	26.0%	10.0%	37.3%
Restaurantes	Recuento	0	25	59	84
	% del total	0.0%	6.6%	15.5%	22.0%
TOTAL	Recuento	5	162	214	381
	% del total	1.3%	42.5%	56.2%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 14: Nivel de Agilidad por Actividad

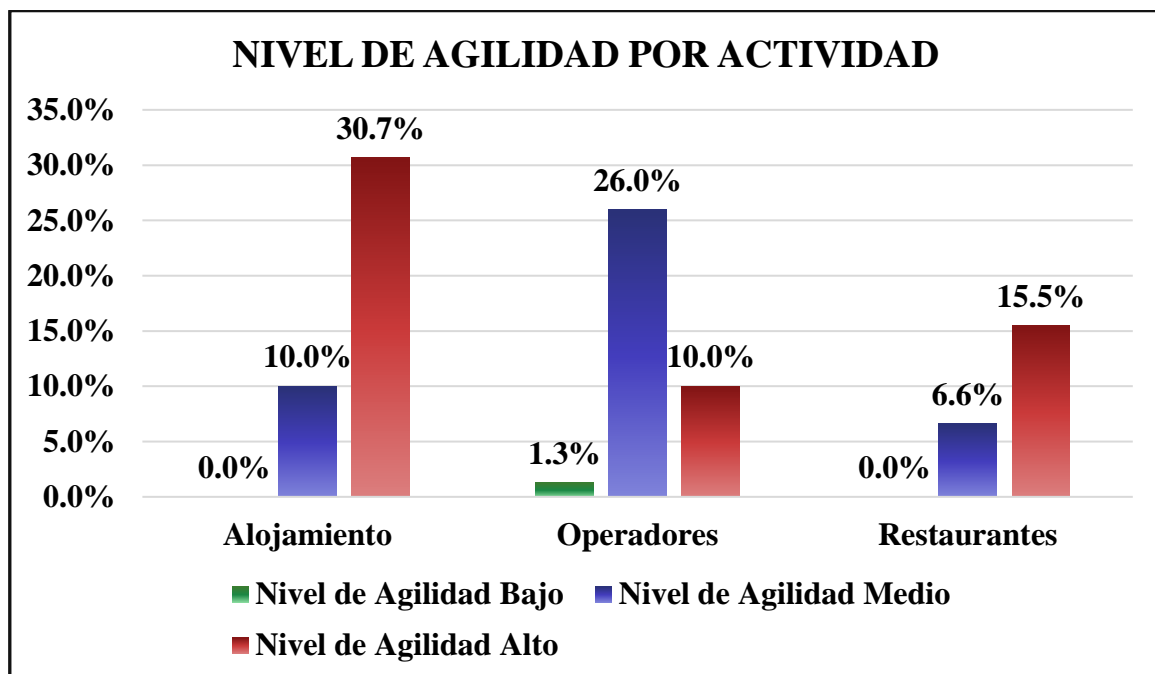


Tabla 31: Medidas Simétricas de Agilidad por Actividad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0.130	0.041	-3.155	0.002
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 32: Interpretación Nivel de Agilidad por Actividad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de actividad turística no influye en la agilidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de actividad turística influye en la agilidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.002</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = -3.155</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de actividad turística tiene relación con la agilidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Nivel de Resultados Empresariales por Actividad

ACTIVIDAD		NIVEL RESULTADOS EMPRESARIALES			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Alojamiento	Recuento	2	34	119	155
	% del total	0.5%	8.9%	31.2%	40.7%
Operadores	Recuento	24	99	19	142
	% del total	6.3%	26.0%	5.0%	37.3%
Restaurantes	Recuento	1	30	53	84
	% del total	0.3%	7.9%	13.9%	22.0%
TOTAL	Recuento	27	163	191	381
	% del total	7.1%	42.8%	50.1%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 15: Nivel de Resultados Empresariales por Actividad

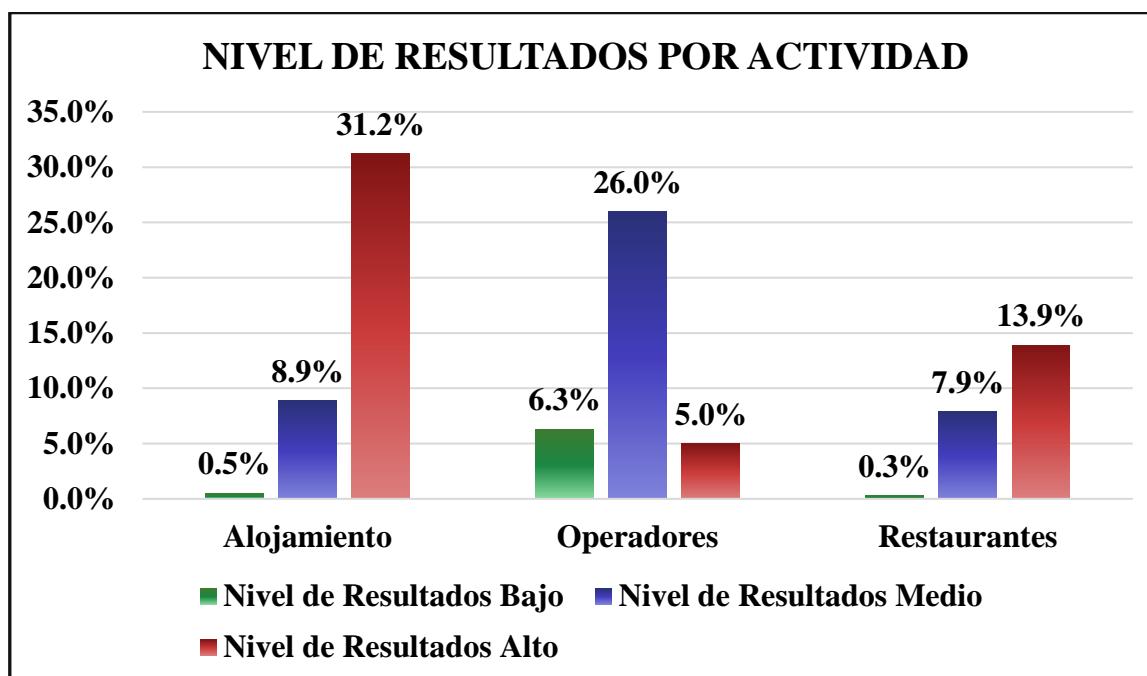


Tabla 34: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Actividad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0.202	0.043	-4.713	0.000
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 35: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Actividad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de actividad turística no influye en los resultados de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de actividad turística influye en los resultados de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.000</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = -4.713</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de actividad turística tiene relación con los resultados empresariales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad

TIPO DE PROPIEDAD		NIVEL AGILIDAD DE DETECCIÓN			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Propiedad Familiar	Recuento	13	104	56	173
	% del total	3.4%	27.3%	14.7%	45.4%
Propiedad Diversa	Recuento	13	95	100	208
	% del total	3.4%	24.9%	26.2%	54.6%
TOTAL	Recuento	26	199	156	381
	% del total	6.8%	52.2%	40.9%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 16: Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad

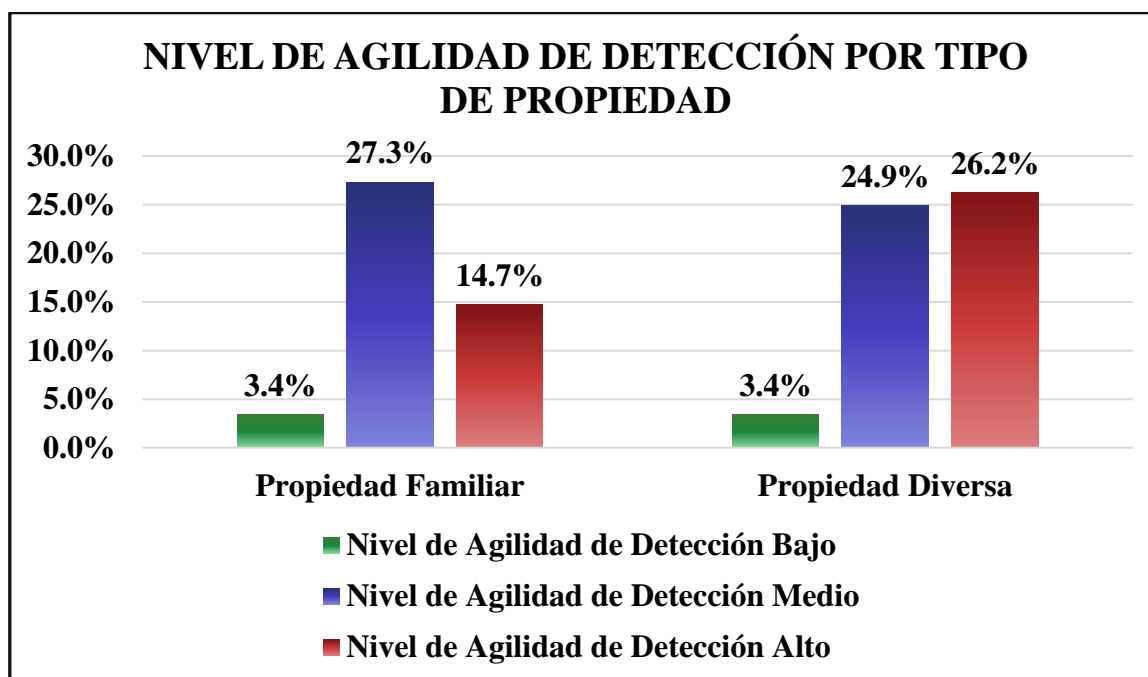


Tabla 37: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.153	0.051	2.963	0.003
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 38: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Tipo de Propiedad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de propiedad no influye en la agilidad de detección de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de propiedad influye en la agilidad de detección de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.003</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 2.963</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de propiedad tiene relación con la agilidad de detección de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad

TIPO DE PROPIEDAD		NIVEL AGILIDAD DE VELOCIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Propiedad Familiar	Recuento	3	74	96	173
	% del total	0.8%	19.4%	25.2%	45.4%
Propiedad Diversa	Recuento	4	76	128	208
	% del total	1.0%	19.9%	33.6%	54.6%
TOTAL	Recuento	7	150	224	381
	% del total	1.8%	39.4%	58.8%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 17: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad

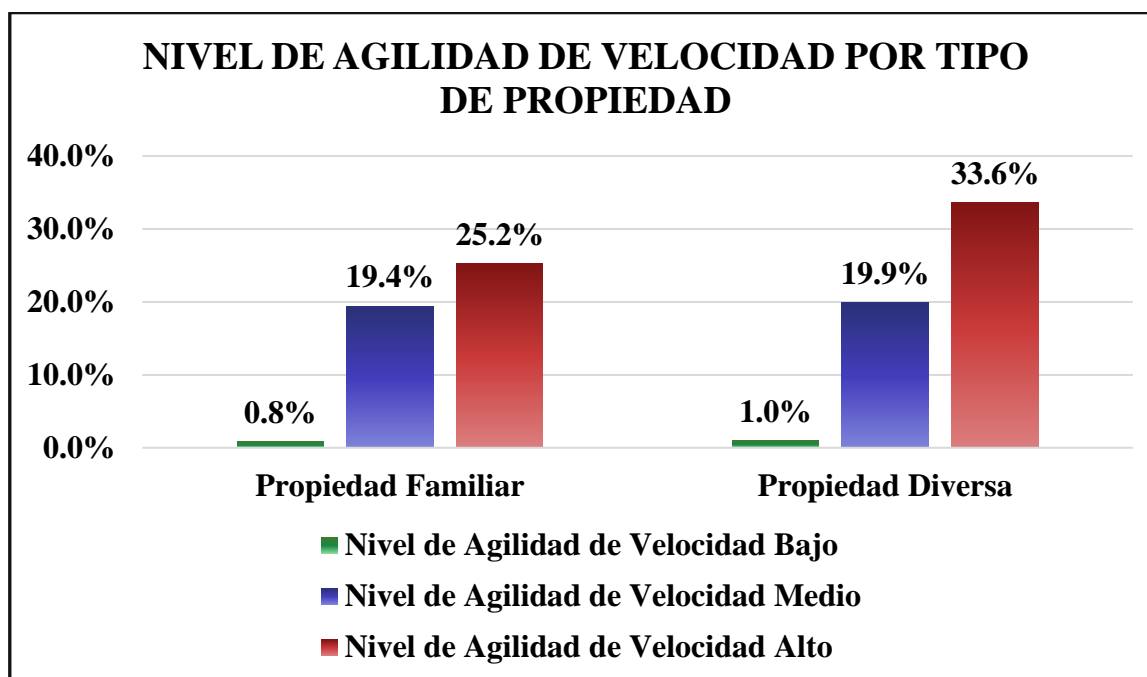


Tabla 40: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.058	0.051	1.150	0.250
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 41: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tipo de Propiedad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de propiedad no influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de propiedad influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.250</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.150</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos H</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de propiedad no tiene relación con la agilidad de velocidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42: Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad

TIPO DE PROPIEDAD		NIVEL AGILIDAD FLEXIBLE			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Propiedad Familiar	Recuento	9	88	76	173
	% del total	2.4%	23.1%	19.9%	45.4%
Propiedad Diversa	Recuento	7	93	108	208
	% del total	1.8%	24.4%	28.3%	54.6%
TOTAL	Recuento	16	181	184	381
	% del total	4.2%	47.5%	48.3%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 18: Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad

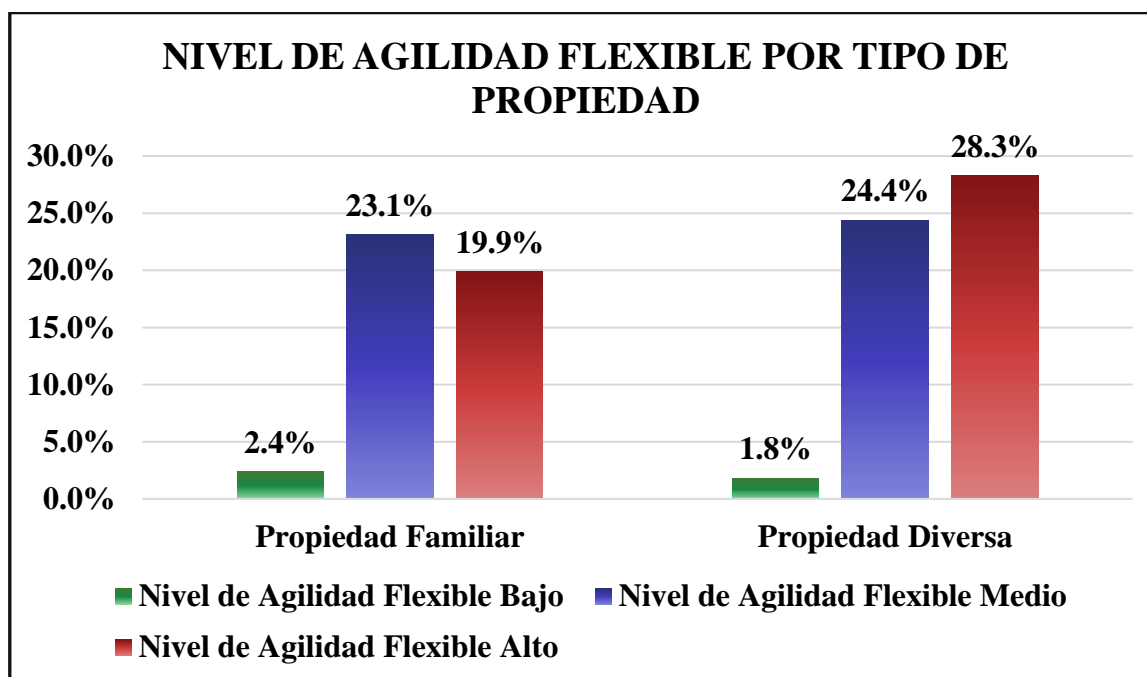


Tabla 43: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.085	0.052	1.645	0.100
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 44: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Tipo de Propiedad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de propiedad no influye en la agilidad flexible de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de propiedad influye en la agilidad flexible de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.100</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.645</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de propiedad no tiene relación con la agilidad de flexible de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad

TIPO DE PROPIEDAD		NIVEL AGILIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Propiedad Familiar	Recuento	3	82	88	173
	% del total	0.8%	21.5%	23.1%	45.4%
Propiedad Diversa	Recuento	2	80	126	208
	% del total	0.5%	21.0%	33.1%	54.6%
TOTAL	Recuento	5	162	214	381
	% del total	1.3%	42.5%	56.2%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 19: Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad

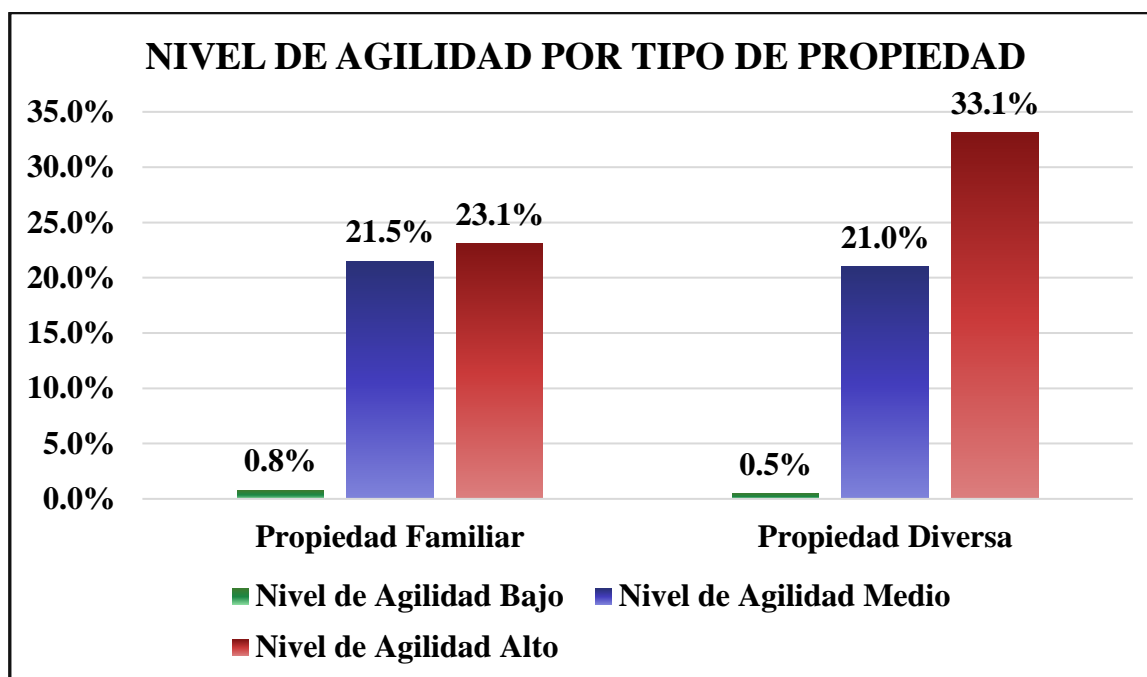


Tabla 46: Medidas Simétricas de Agilidad por Tipo de Propiedad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.098	0.051	1.938	0.053
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 47: Interpretación Nivel de Agilidad por Tipo de Propiedad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de propiedad no influye en la agilidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de propiedad influye en la agilidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.053</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.938</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de propiedad no tiene relación con la agilidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48: Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad

TIPO DE PROPIEDAD		NIVEL RESULTADOS EMPRESARIALES			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
Propiedad Familiar	Recuento	20	81	72	173
	% del total	5.2%	21.3%	18.9%	45.4%
Propiedad Diversa	Recuento	7	82	119	208
	% del total	1.8%	21.5%	31.2%	54.6%
TOTAL	Recuento	27	163	191	381
	% del total	7.1%	42.8%	50.1%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 20: Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad

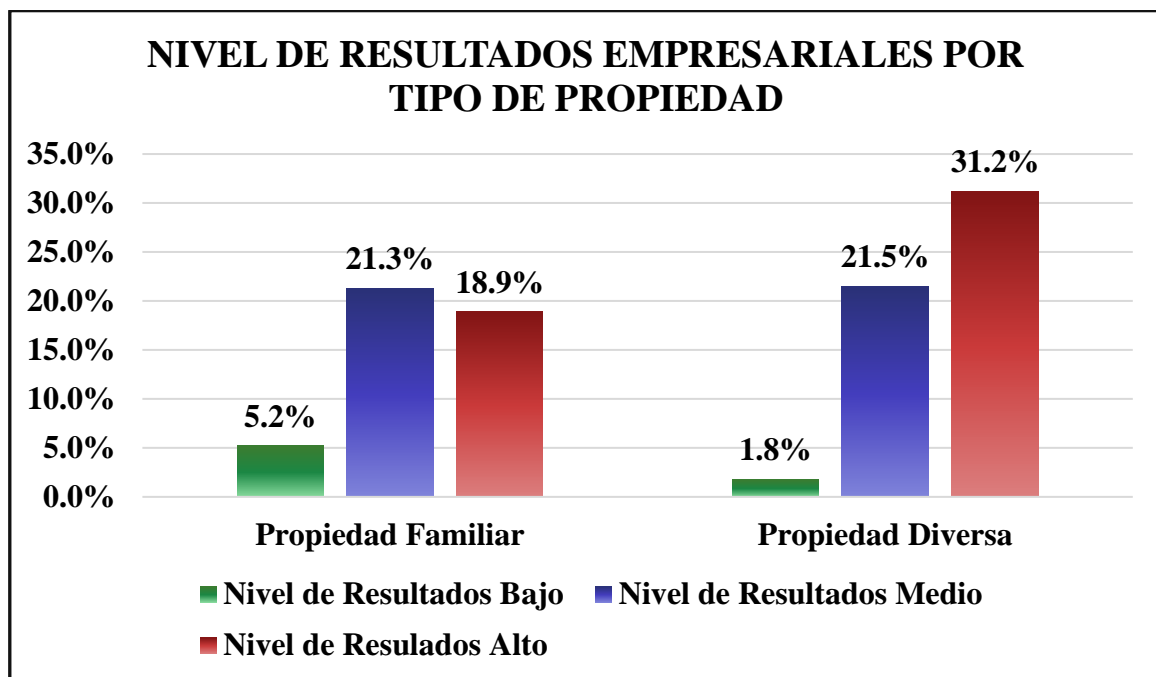


Tabla 49: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.184	0.052	3.560	0.000
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 50: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Tipo de Propiedad

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tipo de propiedad no influye en los resultados de la empresa.</p> <p>Hi: El tipo de propiedad influye en los resultados de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.000</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 3.560</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tipo de propiedad tiene relación con los resultados empresariales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51: Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD DE DETECCIÓN			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< De 27 años	Recuento	24	194	148	366
	% del total	6.3%	50.9%	38.8%	96.1%
Entre 28 y 55 años	Recuento	2	4	5	11
	% del total	0.5%	1.0%	1.3%	2.9%
> De 56 años	Recuento	0	1	3	4
	% del total	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%
TOTAL	Recuento	26	199	156	381
	% del total	6.8%	52.2%	40.9%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 21: Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio

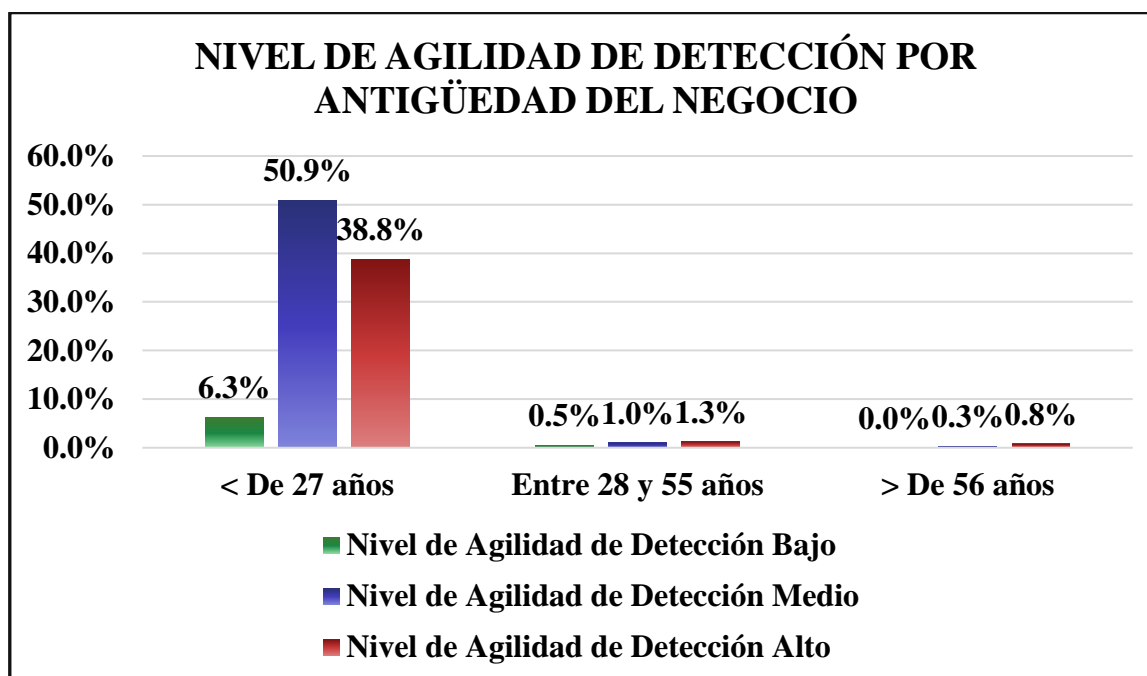


Tabla 52: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.009	0.017	0.542	0.588
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 53: Interpretación Nivel de Agilidad de Detección por Antigüedad del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La antigüedad del negocio no influye en la agilidad de detección de la empresa.</p> <p>Hi: La antigüedad del negocio influye en la agilidad de detección de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.588</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 0.542</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que la antigüedad del negocio no tiene relación con la agilidad de detección de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54: Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD DE VELOCIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< De 27 años	Recuento	7	145	214	366
	% del total	1.8%	38.1%	56.2%	96.1%
Entre 28 y 55 años	Recuento	0	4	7	11
	% del total	0.0%	1.0%	1.8%	2.9%
> De 56 años	Recuento	0	1	3	4
	% del total	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%
TOTAL	Recuento	7	150	224	381
	% del total	1.8%	39.4%	58.8%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 22: Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio

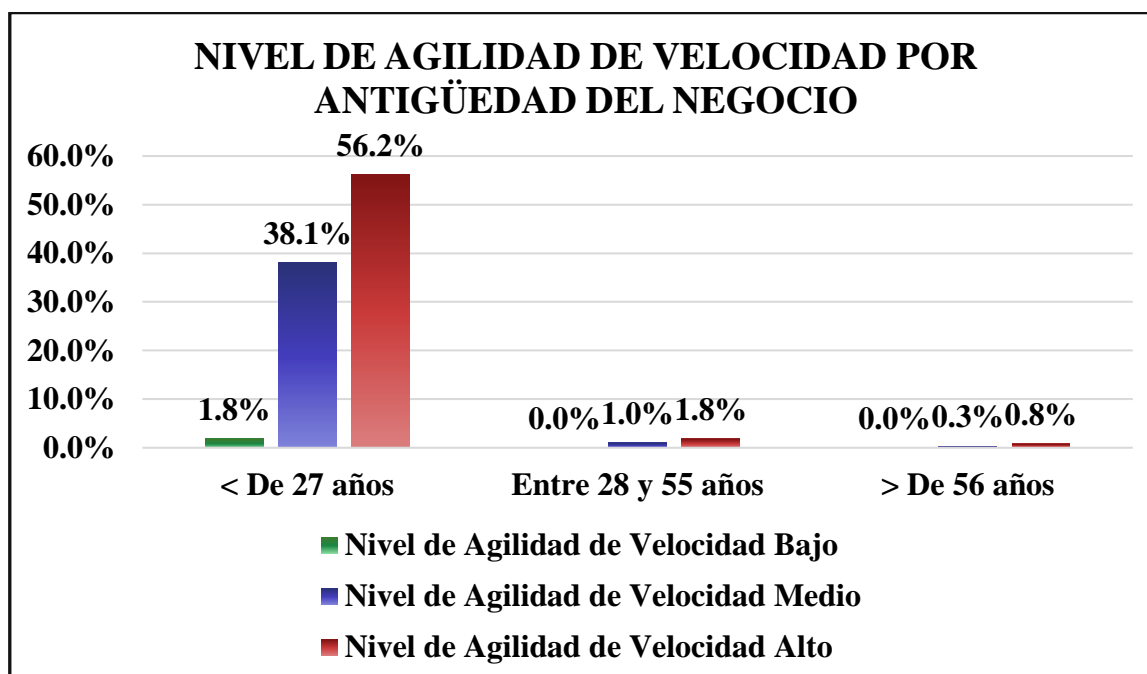


Tabla 55: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.010	.014	0.720	0.472
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 56: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Antigüedad del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La antigüedad del negocio no influye en la agilidad de Velocidad de la empresa.</p> <p>Hi: La antigüedad del negocio influye en la agilidad de Velocidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.472</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 0.720</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que la antigüedad del negocio tiene relación con la agilidad de velocidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57: Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD FLEXIBLE			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< De 27 años	Recuento	15	178	173	366
	% del total	3.9%	46.7%	45.4%	96.1%
Entre 28 y 55 años	Recuento	1	2	8	11
	% del total	0.3%	0.5%	2.1%	2.9%
> De 56 años	Recuento	0	1	3	4
	% del total	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%
TOTAL	Recuento	16	181	184	381
	% del total	4.2%	47.5%	48.3%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 23: Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio

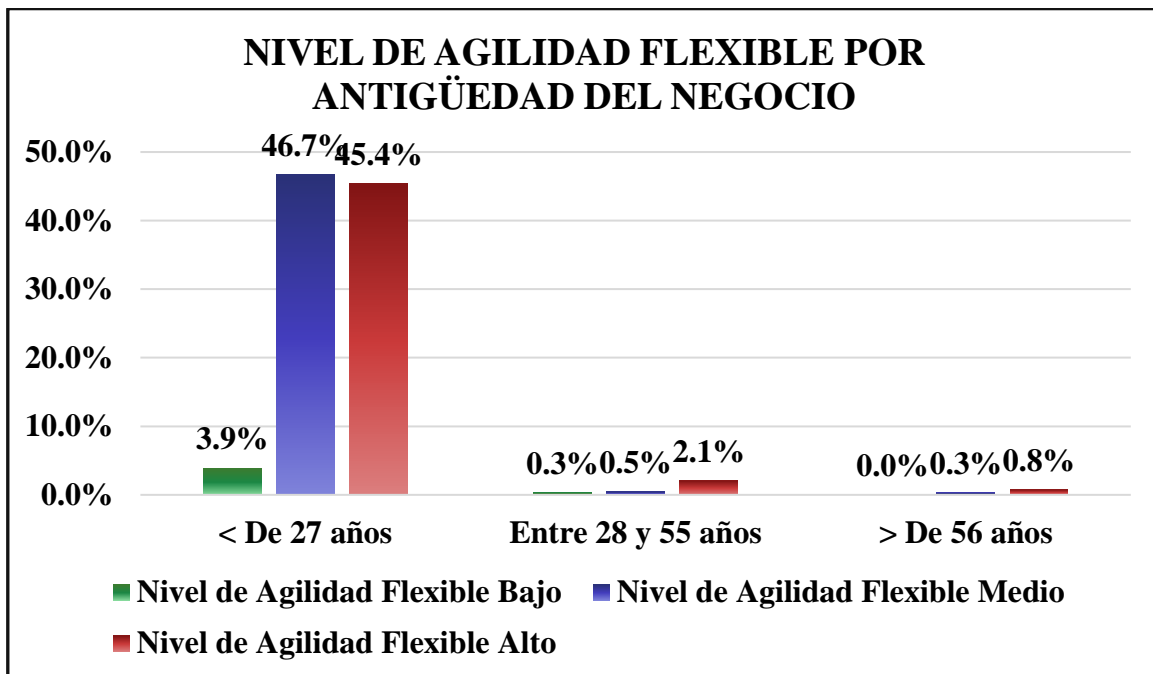


Tabla 58: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.027	0.016	1.662	0.096
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 59: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La antigüedad del negocio no influye en la agilidad Flexible de la empresa.</p> <p>Hi: La antigüedad del negocio influye en la agilidad Flexible de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.096</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.662</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que la antigüedad del negocio no tiene relación con la agilidad flexible de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60: Nivel de Agilidad por Antigüedad del Negocio

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< De 27 años	Recuento	5	158	203	366
	% del total	1.3%	41.5%	53.3%	96.1%
Entre 28 y 55 años	Recuento	0	3	8	11
	% del total	0.0%	0.8%	2.1%	2.9%
> De 56 años	Recuento	0	1	3	4
	% del total	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%
TOTAL	Recuento	5	162	214	381
	% del total	1.3%	42.5%	56.2%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 24: Nivel de Agilidad por Antigüedad del Negocio

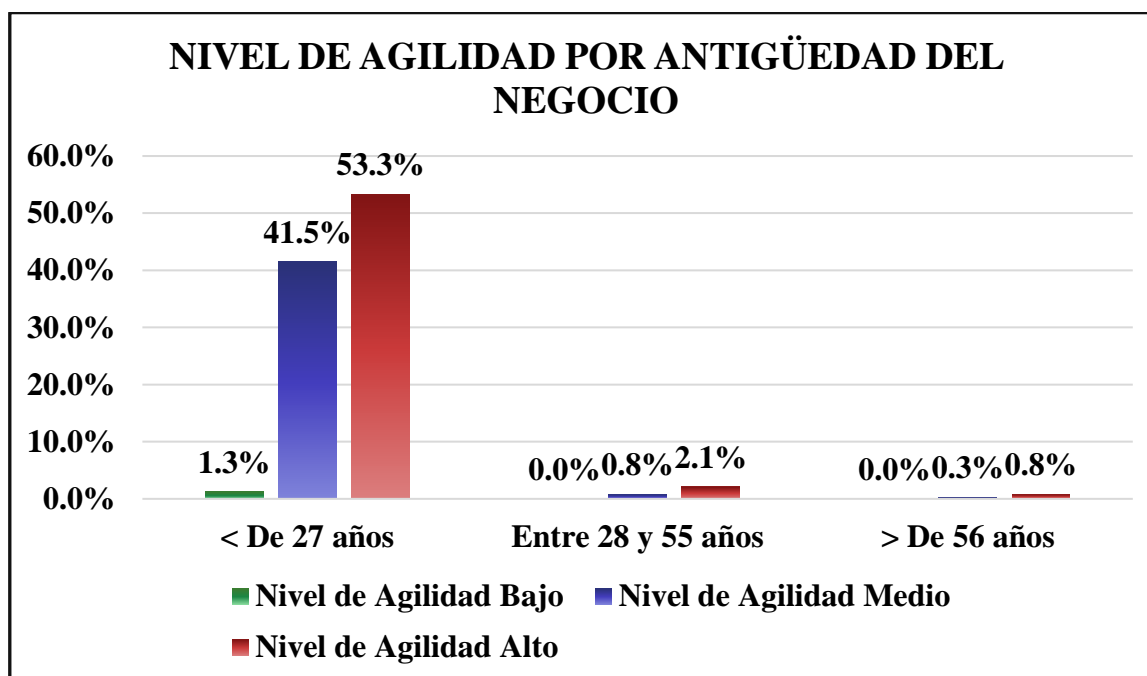


Tabla 61: Medidas Simétricas de Agilidad por Antigüedad del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.021	0.014	1.474	0.140
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 62: Interpretación Nivel de Agilidad Flexible por Antigüedad del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La antigüedad del negocio no influye en la agilidad de la empresa.</p> <p>Hi: La antigüedad del negocio influye en la agilidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.140</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.474</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que la antigüedad del negocio no tiene relación con la agilidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63: Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		RESULTADOS EMPRESARIALES			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< De 27 años	Recuento	27	159	180	366
	% del total	7.1%	41.7%	47.2%	96.1%
Entre 28 y 55 años	Recuento	0	4	7	11
	% del total	0.0%	1.0%	1.8%	2.9%
> De 56 años	Recuento	0	0	4	4
	% del total	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%
TOTAL	Recuento	27	163	191	381
	% del total	7.1%	42.8%	50.1%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 25: Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio

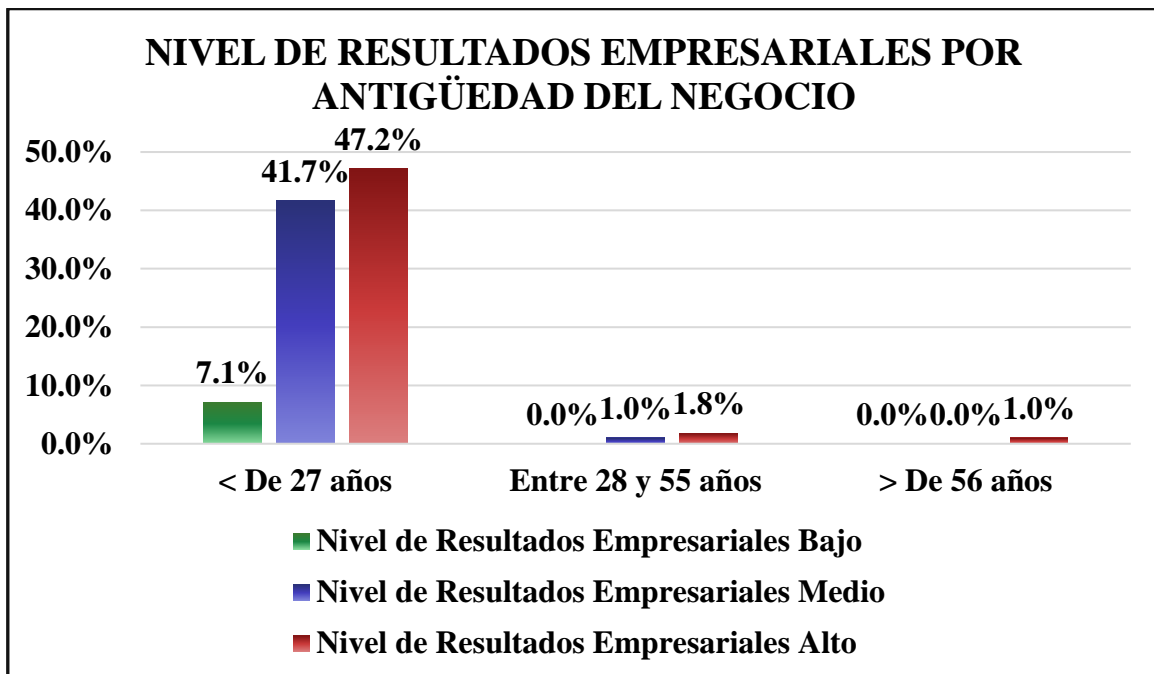


Tabla 64: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.030	0.014	2.090	0.037
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 65: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Antigüedad del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La antigüedad del negocio no influye en los resultados de la empresa.</p> <p>Hi: La antigüedad del negocio influye en los resultados de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.037</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 2.090</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que la antigüedad del negocio tiene relación con los resultados empresariales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 66: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio

TAMAÑO DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD DE DETECCIÓN			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< de 17 trabajadores	Recuento	26	191	143	360
	% del total	6.8%	50.1%	37.5%	94.5%
Entre 18 y 35 trabajadores	Recuento	0	7	9	16
	% del total	0.0%	1.8%	2.4%	4.2%
> de 36 trabajadores	Recuento	0	1	4	5
	% del total	0.0%	0.3%	1.0%	1.3%
TOTAL	Recuento	26	199	156	381
	% del total	6.8%	52.2%	40.9%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 26: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio

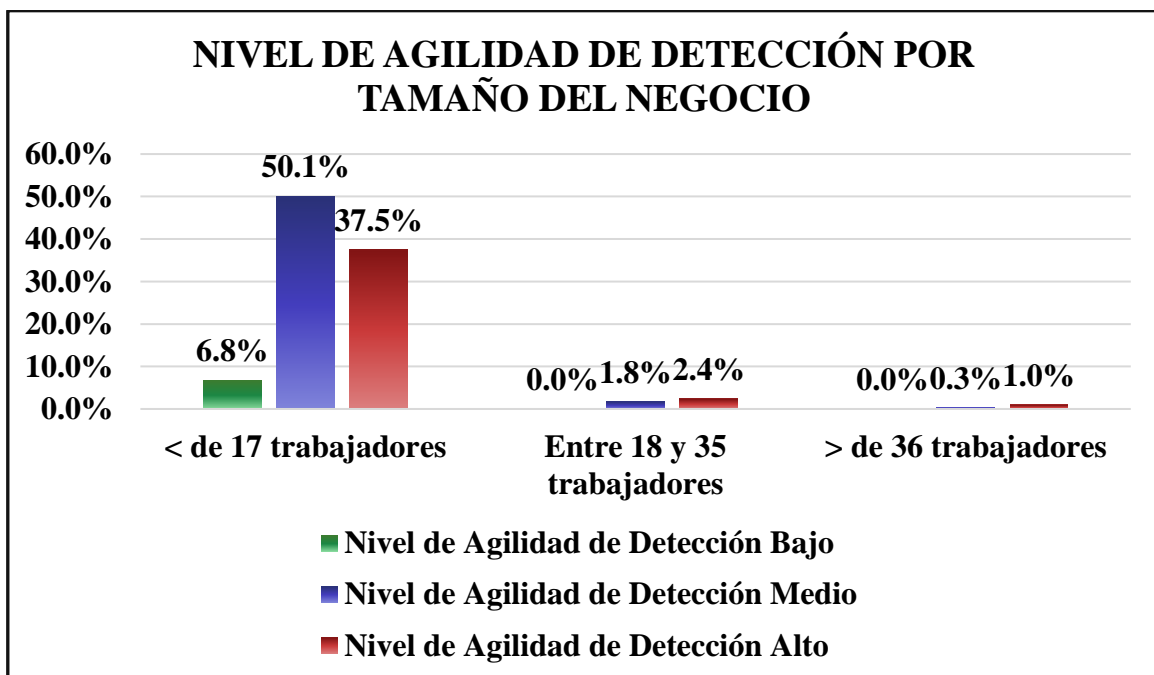


Tabla 67: Medidas Simétricas de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.030	0.016	1.854	0.064
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 68: Nivel de Agilidad de Detección por Tamaño del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tamaño del negocio no influye en la agilidad de detección de la empresa.</p> <p>Hi: El tamaño del negocio influye en la agilidad de detección de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.064</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.854</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tamaño del negocio no tiene relación con la agilidad de detección de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 69: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio

TAMAÑO DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD DE VELOCIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< de 17 trabajadores	Recuento	7	145	208	360
	% del total	1.8%	38.1%	54.6%	94.5%
Entre 18 y 35 trabajadores	Recuento	0	4	12	16
	% del total	0.0%	1.0%	3.1%	4.2%
> de 36 trabajadores	Recuento	0	1	4	5
	% del total	0.0%	0.3%	1.0%	1.3%
TOTAL	Recuento	7	150	224	381
	% del total	1.8%	39.4%	58.8%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 27: Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio

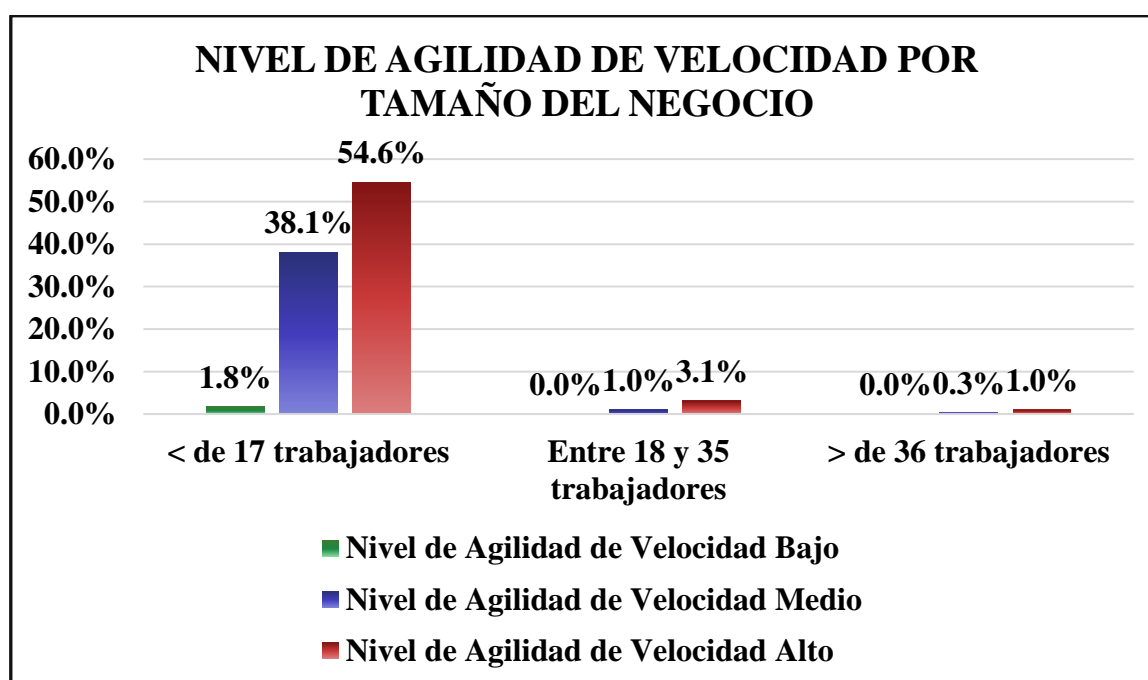


Tabla 70: Medidas Simétricas de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.030	0.016	1.854	0.064
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 71: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tamaño del negocio no influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tamaño del negocio influye en la agilidad de velocidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.064</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.854</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tamaño del negocio no tiene relación con la agilidad de velocidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 72: Nivel de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio

TAMAÑO DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD FLEXIBLE			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< de 17 trabajadores	Recuento	16	173	171	360
	% del total	4.2%	45.4%	44.9%	94.5%
Entre 18 y 35 trabajadores	Recuento	0	7	9	16
	% del total	0.0%	1.8%	2.4%	4.2%
> de 36 trabajadores	Recuento	0	1	4	5
	% del total	0.0%	0.3%	1.0%	1.3%
TOTAL	Recuento	16	181	184	381
	% del total	4.2%	47.5%	48.3%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 28: Nivel de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio

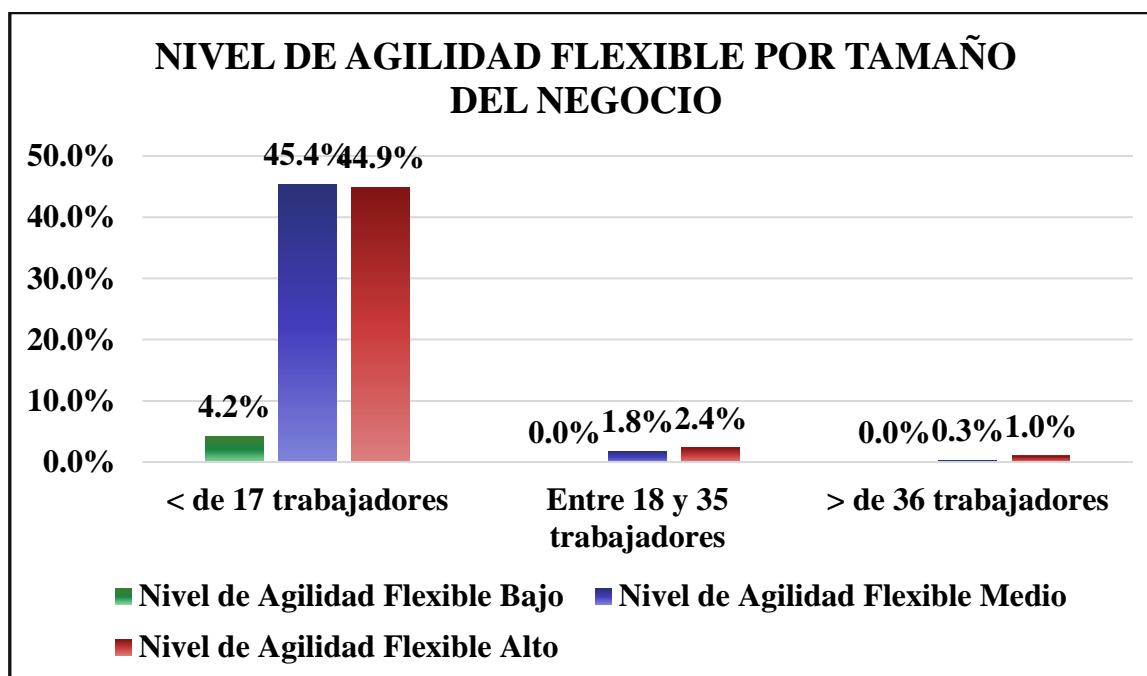


Tabla 73: Medidas Simétricas de Agilidad Flexible por Tamaño del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.026	0.017	1.489	0.137
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 74: Interpretación Nivel de Agilidad de Velocidad por Tamaño del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tamaño del negocio no influye en la agilidad flexible de la empresa.</p> <p>Hi: El tamaño del negocio influye en la agilidad flexible de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.137</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.489</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tamaño del negocio no tiene relación con la agilidad flexible de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 75: Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio

TAMAÑO DEL NEGOCIO		NIVEL AGILIDAD			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< de 17 trabajadores	Recuento	5	156	199	360
	% del total	1.3%	40.9%	52.2%	94.5%
Entre 18 y 35 trabajadores	Recuento	0	5	11	16
	% del total	0.0%	1.3%	2.9%	4.2%
> de 36 trabajadores	Recuento	0	1	4	5
	% del total	0.0%	0.3%	1.0%	1.3%
TOTAL	Recuento	5	162	214	381
	% del total	1.3%	42.5%	56.2%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 29: Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio

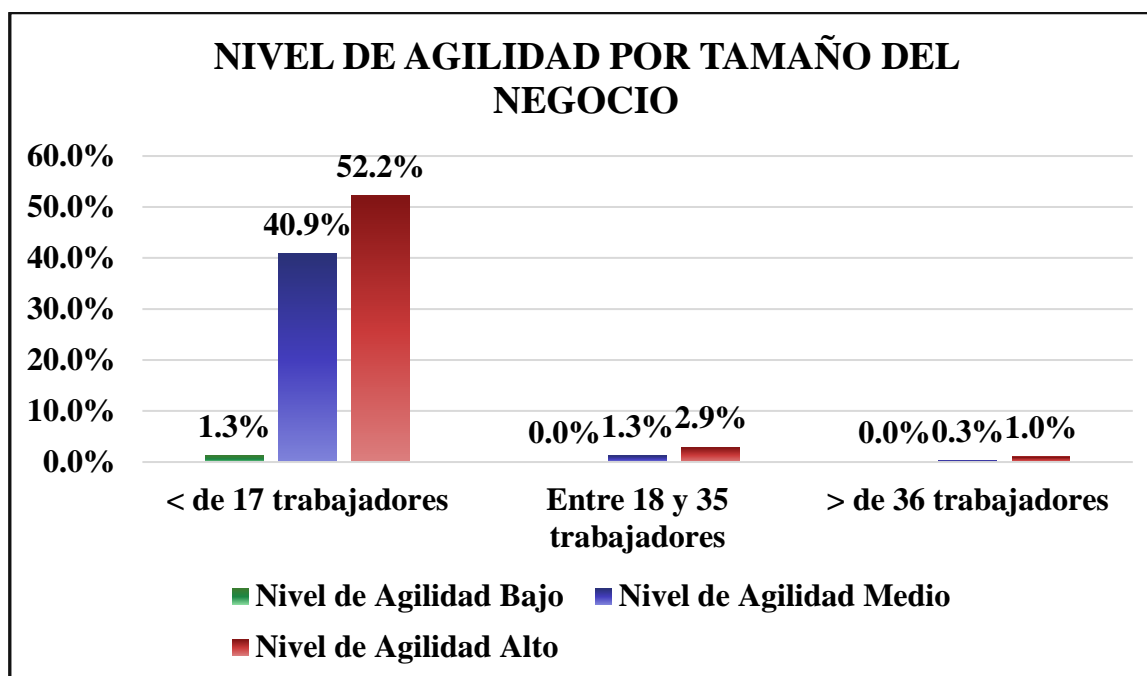


Tabla 76: Medidas Simétricas de Agilidad por Tamaño del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.026	0.017	1.572	0.116
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 77: Interpretación Nivel de Agilidad por Tamaño del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tamaño del negocio no influye en la agilidad de la empresa.</p> <p>Hi: El tamaño del negocio influye en la agilidad de la empresa.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.116</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.572</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tamaño del negocio no tiene relación con la agilidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 78: Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio

TAMAÑO DEL NEGOCIO		RESULTADOS EMPRESARIALES			TOTAL
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	
< de 17 trabajadores	Recuento	26	158	176	360
	% del total	6.8%	41.5%	46.2%	94.5%
Entre 18 y 35 trabajadores	Recuento	1	5	10	16
	% del total	0.3%	1.3%	2.6%	4.2%
> de 36 trabajadores	Recuento	0	0	5	5
	% del total	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%
TOTAL	Recuento	27	163	191	381
	% del total	7.1%	42.8%	50.1%	100.0%

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Figura 30: Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio

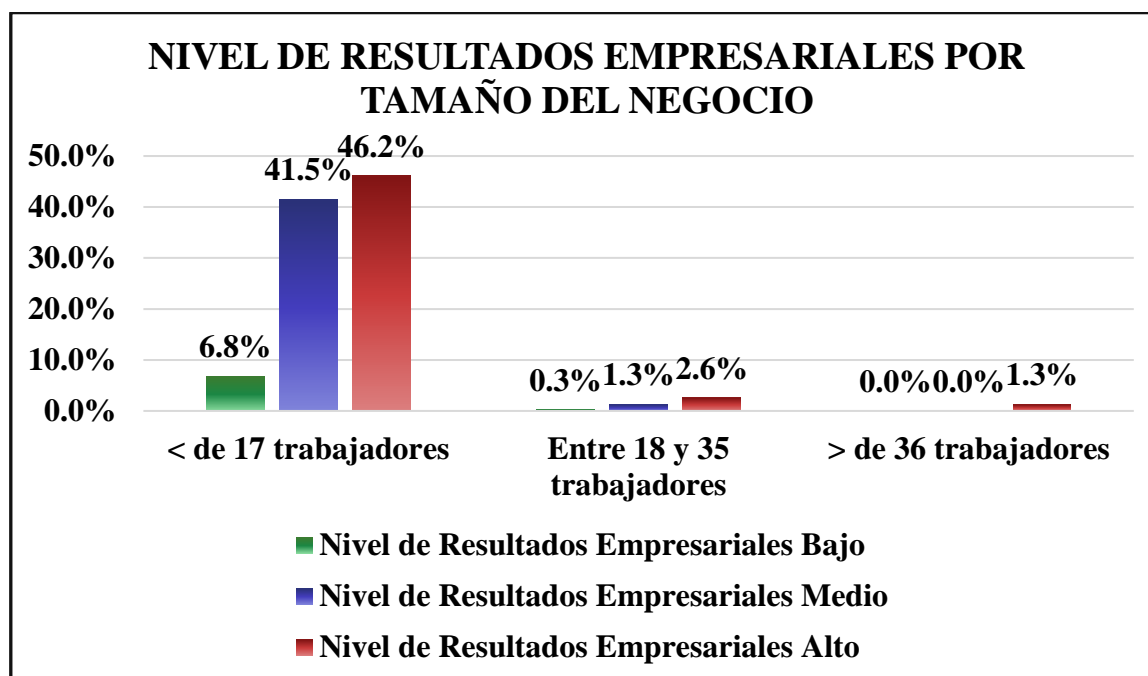


Tabla 79: Medidas Simétricas de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0.035	0.018	1.970	0.049
N de casos válidos		381			

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 80: Interpretación Nivel de Resultados Empresariales por Tamaño del Negocio

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: El tamaño del negocio no influye en los resultados empresariales.</p> <p>Hi: El tamaño del negocio influye en los resultados empresariales.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.049</p>
<p>Coefficiente de Tau-c de Kendall</p> <p>Valor t = 1.970</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe una relación positiva.</p> <p>Se puede evidenciar que el tamaño del negocio tiene relación con los resultados empresariales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 81: Resumen de Asociaciones

	Actividad	Propiedad Familiar	Antigüedad del negocio	Tamaño de negocio
Agilidad de Detección	0.008	0.003	0.588	0.064
Agilidad de Velocidad	0.009	0.250	0.472	0.064
Agilidad Flexible	0.350	0.100	0.096	0.137
Agilidad	0.002	0.053	0.140	0.116
Resultados	0.000	0.000	0.037	0.049

Fuente: Elaboración SPSS V25 en español

4.1.3. ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

En este apartado se realizó el análisis explicativo de las variables en estudio mediante la técnica de regresión lineal donde consiste en generar una ecuación (modelo) que, basándose en la relación existente entre ambas variables, permita predecir el valor de una a partir de la otra.

Se analizan si ambas variables están correlacionadas, en caso de estarlo se procede a generar el coeficiente de regresión, después de comprobar que hay una relación, se procede a obtener el coeficiente de determinación, para estos datos se utilizó el programa SPSS.

Coeficiente de determinación

De acuerdo a Falk & Miller, 1992 el nivel aceptable $R^2 \geq 0.10$

4.1.3.1. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 82: Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	0.554 ^a	0.307	0.305	33.14052	0.307	168.024	1	379	0.000	1.480

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 83: ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	184539.667	1	184539.667	168.024	,000 ^b
	Residuo	416253.409	379	1098.294		
	Total	600793.076	380			

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

Figura 31: Análisis Hipótesis General

Análisis de la influencia positiva de la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

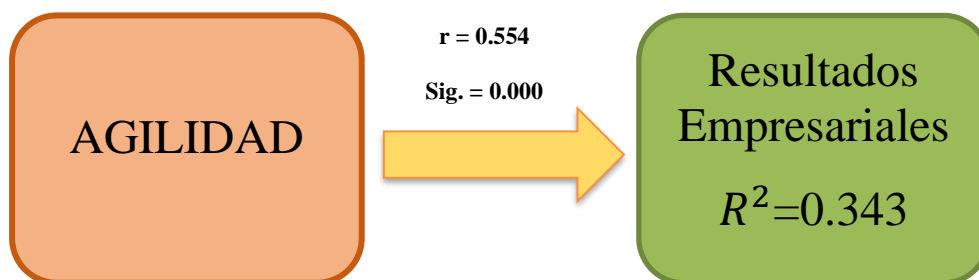


Tabla 84: Análisis Hipótesis General

Análisis de la influencia positiva de la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La agilidad no influye en los resultados empresariales.</p> <p>Hi: La agilidad influye en los resultados empresariales.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.000</p>
<p>Coefficiente de Determinación</p> <p>Valor $R^2 = 0.343$</p> <p>Superando el determinado como límite inferior (≥ 0.10 a Falk & Miller, 1992)</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe un nivel de regresión positiva media.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.2. ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 85: Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	0.590 ^a	0.348	0.343	32.24102	0.348	66.991	3	377	0.000	1.551

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

Tabla 86: Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	14.074	9.727		1.447	.149		
1 AGIDETECCIÓN	2.820	0.448	0.321	6.297	0.000	0.666	1.501
AGIFLEXIBLE	2.448	0.360	0.402	6.800	0.000	0.495	2.020
AGIVELOCIDAD	-0.748	0.542	-0.078	-1.380	0.168	0.543	1.842

Fuente. Elaboración SPSS V25 en español

Figura 32: Análisis 1ra Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

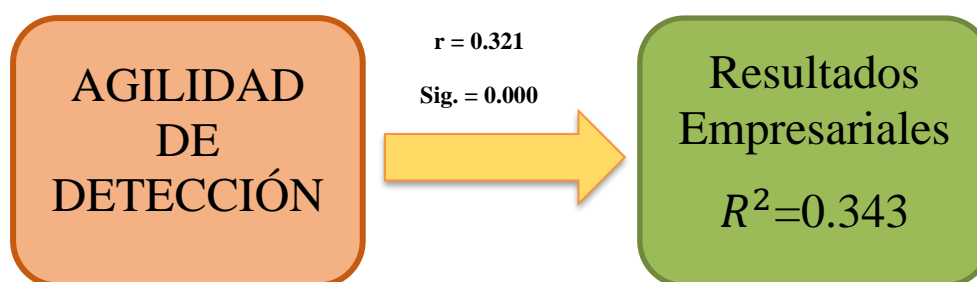


Tabla 87: Análisis 1ra Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad de detección en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La agilidad de detección no influye en los resultados empresariales.</p> <p>Hi: La agilidad de detección influye en los resultados empresariales.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.000</p>
<p>Coefficiente de Determinación</p> <p>Valor $R^2 = 0.343$</p> <p>Superando el determinado como límite inferior (≥ 0.10 a Falk & Miller, 1992)</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe un nivel de regresión positiva media.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33: Análisis 2da Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

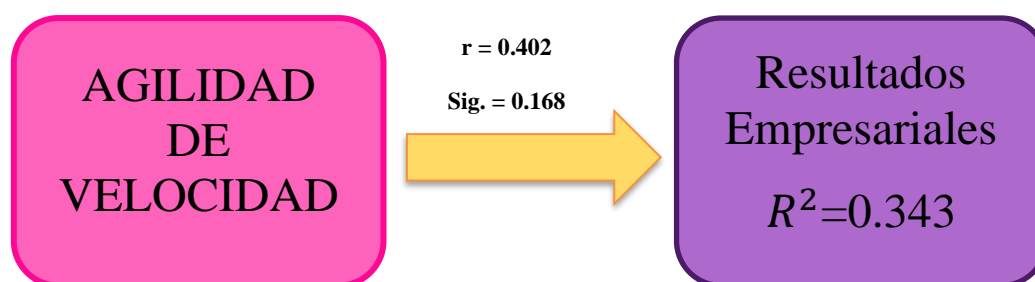


Tabla 88: Análisis 2da Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad de velocidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La agilidad de velocidad no influye en los resultados empresariales.</p> <p>Hi: La agilidad de velocidad influye en los resultados empresariales.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.168</p>
<p>Coefficiente de Determinación</p> <p>Valor $R^2 = 0.343$</p> <p>Superando el determinado como límite inferior (≥ 0.10 a Falk & Miller, 1992)</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Ho</p> <p>No existe un nivel de regresión positiva media.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 34: Análisis 3ra Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

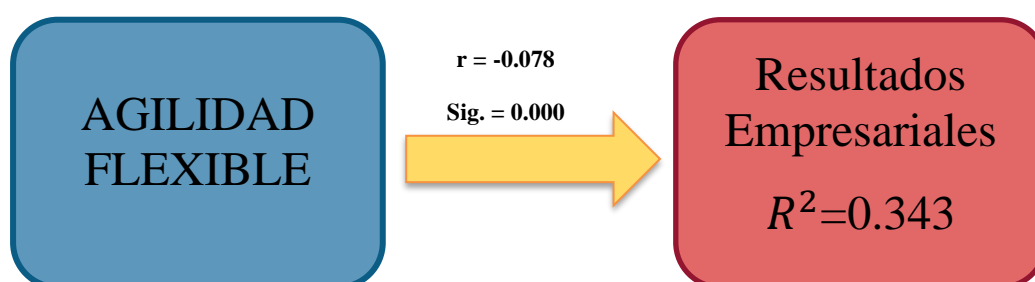


Tabla 89: Análisis 3ra Hipótesis Específica

Análisis de la influencia positiva de la agilidad flexible en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en la región Arequipa.

<p>Planteamiento de hipótesis</p> <p>Ho: La agilidad flexible no influye en los resultados empresariales.</p> <p>Hi: La agilidad flexible influye en los resultados empresariales.</p>
<p>Nivel de significancia</p> <p>Nivel de significancia aceptable ≤ 0.05</p> <p>Nivel presentado: 0.000</p>
<p>Coefficiente de Determinación</p> <p>Valor $R^2 = 0.343$</p> <p>Superando el determinado como límite inferior (≥ 0.10 a Falk & Miller, 1992)</p>
<p>Interpretación</p> <p>Aceptamos Hi</p> <p>Existe un nivel de regresión positiva media.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez analizadas todas las variables, los resultados nos demostraron que la hipótesis general de nuestro estudio es válida, la agilidad realmente influye en los resultados empresariales de las empresas del sector turístico de la región Arequipa, estos resultados fueron los esperados ya que comparando con estudios anteriores que figuran en los antecedentes de esta investigación, la agilidad es un factor muy importante para el desarrollo de las empresas porque garantiza la adaptación a los constantes cambios que se dan gracias a la globalización, la flexibilidad ante éstos y respuestas rápidas ante los diversos problemas que se puedan presentar. Es por ello que las empresas no solo del sector turístico, si no de diversos sectores como pudimos observar en los antecedentes de la investigación le toman la importancia debida a desarrollar la agilidad con sus colaboradores, capacitándolos constantemente y aprendiendo de las nuevas tendencias.

Sin embargo, no todas las dimensiones de la agilidad son tomadas en cuenta por las empresas del sector turístico de la región Arequipa, tanto la detección como la flexibilidad son dimensiones importantes para los buenos resultados en las empresas, pero la velocidad es una dimensión que las empresas aún no toman en cuenta en el desarrollo de sus actividades para la obtención de buenos resultados.

Considero que la velocidad es un factor muy importante a tomar en cuenta en una empresa, pues nos encontramos en un mundo que se mueve cada vez más rápido y un servicio lento deja al cliente con cierta insatisfacción, recordemos que tanto la detección, como la flexibilidad y la velocidad son un sistema de engranajes que al actuar en conjunto influyen en los resultados empresariales, pero al dejar una de estas dimensiones de lado, no se garantiza un 100% de eficiencia.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta de mejora para impulsar la agilidad en las empresas y de esa manera lograr resultados empresariales positivos.

5.1. ANTECEDENTES

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo IV de la presente investigación, se obtuvo como resultado que la agilidad influye en los resultados empresariales, y que actualmente un buen porcentaje de las empresas tiene noción de lo importante que es la agilidad para su empresa, así como también sus dimensiones, ya que en conjunto impulsan el desarrollo eficiente de la empresa, no obstante aún se encuentran ciertas deficiencias respecto a cómo aplican la agilidad en ciertos procesos que deben mejorar.

Uno de ellos es la Agilidad de detección, la cuál analizando los niveles de desempeño pudimos ver que su valor más alto se encuentra en el nivel de desempeño medio, por lo tanto, se debe implementar estrategias que permitan que su desempeño llegue a un nivel alto.

Pero también se pudo observar en los resultados que la velocidad es una dimensión que la mayoría de empresas no toman en consideración para el desarrollo y buenos resultados empresariales, lo cual perjudicaría a la larga su eficiencia y por lo tanto sus resultados.

5.2. OBJETIVOS

- Incorporar en los procesos mayores estrategias que permitan aplicar la agilidad con todas sus dimensiones, para así aportar a la empresa la eficiencia necesaria para obtener buenos resultados empresariales.

- Insertar en los procesos planes y estrategias que permitan a los colaboradores tener una mayor capacidad de detección y así incrementar el desempeño de la variable agilidad de detección a un nivel alto.
- Incluir a la velocidad en los procesos, ya que como otra dimensión importante de la agilidad su presencia marcará la diferencia en los resultados.

5.3. ESTRATEGIAS

5.3.1. Estrategia de capacitación a los colaboradores para mejorar la agilidad en las siguientes áreas:

- Aprender a realizar un análisis FODA, en el cual los colaboradores detectarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para así tener una mejor noción sobre lo que puede mejorar, lo que debe reforzar, las oportunidades que no debe desaprovechar y las amenazas de las que se tiene que resguardar.
- Analizar cualquier tipo de cambio en el entorno, tanto político como climático, coyuntural, cultural, etc. Cambios que podrían afectar directa o indirectamente a la empresa.
- Analizar los problemas que se van desencadenando en el interior de la empresa, ya sea con clientes o con proveedores, llegar a la raíz del problema para detectar en que engranaje del proceso se dio el error y mejorar el proceso de dicho engranaje.

5.3.2. Realizar un análisis de Benchmarking, el cual consiste en identificar 3 empresas líderes de la competencia y tomar sus servicios, analizando sus procesos, detectando tanto sus fallas como sus aciertos y comparándolos con los procesos de la propia empresa, para de esta manera poder desarrollar y ordenar nuestros procesos de la manera más adecuada y funcional.

5.3.3. Para cambiar los procesos de manera efectiva, es necesario que los colaboradores estén dispuestos a adaptarse a dichos cambios, para lo cual será necesario colocar

por escrito los nuevos procesos a realizar, explicar dichos procesos a los colaboradores y brindarles capacitación acerca de ellos, para que así los colaboradores se muestren más flexibles y con mayor disposición al cambio.

- 5.3.4. Verificar cuanto tiempo se tarda en que el producto o servicio final llegue a los colaboradores y evaluar los procesos para identificar en cuál de ellos se ocasiona el mayor retraso para así analizar dicho proceso y su importancia de tal forma que pueda ser cambiado o modificado para tardar menos tiempo y ser igual de efectivo.
- 5.3.5. Omitir procesos que estén demás o que no sean necesarios para brindar un servicio eficiente al cliente, así mismo sensibilizar, capacitar e incentivar a los colaboradores a ser más rápidos en sus funciones sin dejar de ser eficientes y siempre con miras a lograr los mejores resultados para el cliente final.

5.4. RECURSOS

- Un supervisor encargado de investigar la coyuntura, cambios climáticos y todo lo que pueda afectar a la empresa.
- Un encargado de visitar los negocios de la competencia para obtener información relevante para la empresa.
- Un supervisor que se encargue de recordar y hacer cumplir a los colaboradores los cambios realizados.
- Un planificador que detecte la lentitud en el proceso y mejore los pasos a realizar para obtener una mayor rapidez.
- Una laptop.

5.5. CRONOGRAMA

- Planificación: 2 meses
- Ejecución: 4 meses

5.6. PRESUPUESTO

Para llevar a cabo la implementación de mejora de la agilidad y sus dimensiones, la única persona externa al equipo de trabajo vendría a ser el planificador, el cual recibiría 2000 soles de honorarios.

Se implementaría también una laptop con un costo aproximado de 2500 soles, lo que haría un total de 4500 soles.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha determinado que la agilidad sí influye positivamente en los resultados empresariales. Según lo analizado el nivel de relación es muy alto, de 1.480 y la significancia de 0.000. Se concluye que las empresas del sector turismo de la región Arequipa son conscientes de la importancia de la agilidad en sus empresas para obtener buenos resultados, sin embargo, aún existen aspectos de la agilidad que no son tomados en cuenta, y que no son desarrollados de una manera más efectiva.

SEGUNDA

Se ha determinado que agilidad de detección sí influye positivamente en los resultados empresariales. Según lo analizado el nivel de relación es muy alto, de 1.551 y la significancia de 0.000. Por lo tanto, concluimos que las empresas del sector turismo de la región Arequipa conocen la importancia de la detección en sus empresas, sin embargo analizando los niveles pudimos notar que su desempeño está en un nivel intermedio, lo que quiere decir que las empresas no impulsan la detección de manera adecuada en sus procesos.

TERCERA

Se ha determinado que la agilidad de velocidad no influye positivamente en los resultados empresariales. Según lo analizado el nivel de relación es muy alto, de 1.551 pero la significancia es de 0.168, lo cual está muy por encima del mínimo aceptado. Esto quiere decir que las empresas del sector turismo de la región Arequipa no toman en cuenta la velocidad como un factor importante que influya positivamente en los resultados empresariales, por lo que concluimos que debido a esta razón se puede observar una gran lentitud en estas empresas a la

hora de entregar un producto o servicio, consideramos que es necesario que dichas empresas replanteen sus objetivos y rediseñen sus procesos ya que la rapidez puede no influir directamente en los buenos resultados de la empresa pero si podría influir indirectamente, ya que a mayor rapidez en el servicio, se distinguirá la calidad y la eficiencia de este, lo que se traduce en mayor confianza por parte de los clientes, quienes recomendaran la empresa a sus conocidos y por lo tanto los resultados empresariales podrían mejorar notablemente.

CUARTA

Se ha determinado que la agilidad flexible influye positivamente en los resultados empresariales. Según lo analizado el nivel de relación es muy alto, de 1.551 y la significancia de 0.000. Por lo tanto se concluye que las empresas del sector turismo de la región Arequipa toman en cuenta la importancia de la flexibilidad en sus empresas y la incentivan generando cambios e impulsando a sus colaboradores a adaptarse a ellos, aquí solo habría que considerar que evalúen bien dichos cambios ya que algunos podrían no ser provechosos para las empresas.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere que los empresarios del sector turístico de la región Arequipa apliquen la agilidad en todas las áreas de sus empresas y enseñen a sus colaboradores la importancia de esta como ventaja competitiva para obtener buenos resultados en su empresa, desarrollando mayores estrategias de implementación de la agilidad en cada área de su empresa involucrando de manera activa a los colaboradores y permitiendo que ellos mismos puedan identificar mejores estrategias para aplicar la agilidad.

SEGUNDA

Se sugiere que los empresarios del sector turístico de la región Arequipa busquen la manera de darle mayor importancia a la detección y de impulsar su desempeño en la empresa, logrando detectar a tiempo las posibles oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa, capacitando de igual manera a los colaboradores para que ellos puedan ser más perspicaces y sean capaces de detectar posibles amenazas, oportunidades y debilidades en su área de trabajo correspondiente.

TERCERA

Se sugiere que los empresarios del sector turístico de la región Arequipa acepten la rapidez como una variable importante para obtener buenos resultados, que comprendan la importancia de incluir la rapidez en los procesos como parte de una mejora continua, la cual les dará no solo un valor agregado, si no que logrará que la empresa sea más competitiva y sea vista como una empresa eficiente y con mayor calidad en sus productos y servicios.

CUARTA

Se sugiere que los empresarios del sector turístico de la región Arequipa continúen incorporando la flexibilidad en sus procesos, siempre teniendo en cuenta que los cambios a realizarse sean para beneficio de la empresa, pero también para los colaboradores, capacitándolos constantemente en cada cambio realizado, e impulsándolos a adaptarse a los cambios de manera positiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdelilah, B. E. (2018). Flexibility and agility: Evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1138–1162.
- Abrego Almazán, D. M. (2015). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN MARCO DE FACTORES RELEVANTES. *Investigación Administrativa*, 7-23.
- Abrego Almazán, D., Medina Quintero, J. M., & Sánchez Limón, M. L. (2015). Los sistemas de información en el desempeño organizacional: un marco de factores relevantes. *Investigación Administrativa*, Núm. 115, 07-23.
- Ángela Martínez-Pérez, D. E.-V. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of destination marketing & management*, 80-88.
- Aragon, A. (2004). Gestion de la formación en la empresa. Formacion y cultura empresarial en la empresa española. *Madrid: Ed. Civitas*.
- De La Gala, B. (2019). La adaptabilidad y alineamiento como variables predictores de la agilidad en las MYPES del sector textil de la región Arequipa, Perú: Un análisis con enfoque triple A. *Espacios*.
- De La Gala, B. Á. Y. (2019). La agilidad, daptabilidad y alineamiento como fuente de generación de ventaja competitiva en la mypes del sector textil de confecciones de la región Arequipa. *Revista Global de Negocios*, 13 - 26.
- Blome C., T. S. (2013). Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and Its Effect on performance. *International Journal of Production Research*, 1295–1318.

- Blome, C. T. (2013). Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and Its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *International Journal of Production Research*, 1295 – 1318.
- Breu, K. H. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 21–31.
- By, R. (2007). Ready or Not. *Journal of Change Management*, 3–11.
- Cao, Q. &. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 531–550.
- Carmen M. Felipe, D. E.-R. (2019). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Science*, 1 - 45.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management* , 119–156.
- Chinchay Huarcaya, M. (2019). *Gestión de la calidad y desempeño organizacional*. Lima: Escuela de Posgrado UCV.
- Christopher A. Voss, P. Å. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 1046 - 1058.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 37–44.
- Cobo Romani, J. (2009). *El concepto de tecnologías de la información*. Zer: Revista de estudios de comunicación.

- Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Vision Gerencial*, 13-28.
- Córdova Buenfil, M. N. (2013). Gestión del conocimiento y desempeño organizacional en micro y pequeñas empresas de poblaciones del interior del estado de Yucatán. *Avance de investigación*.
- Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing & Management*, 146-154.
- Dominik Eckstein, M. G. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability. *International Journal of Production Research*, 3028–3046.
- E Zirena, P. Z.-P. (2011). From the adaptation capacity to pioneering behavior in companies in the main cultural tourist destinations: Divergent effects of the dynamism of the environment. *Management Science Letters*, 2.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 3028–3046 doi: 10.1080/00207543.2014.970707.
- Estrada, S. &. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 129-148.
- Festing, K. H. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational. *Human Resource Management and Intercultural Leadership*, 1–19.
- FMI. (2018). *Informe Anual del FMI 2018*. Washington: Fondo Monetario Internacional.

- Gartside, D. S. (2014). Redesigning HR for agility. *Training Magazin*.
- Giampaoli, D. C. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, pag. 355-375.
- Gligor, D. M. (2012). Antecedents and Consequences of Supply Chain Agility: Establishing the Link to Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 295 – 308.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 25–43.
- Holbeche, L. S. (2018). The agile organisation, 2nd Edition. *Kogan Page*.
- INEI. (2018). *Perú: Informe Económico Trimestral*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Iván A. Arana-Solares, R. A.-L. (2011). Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. *Intangible capital*, 92 - 122.
- Karnani , A. (1984). Generic competitive strategy. *strategic Management Journal*, 365-380.
- Kotter, J. (2002). Making change happen. *Supply Chain Management Review*.
- Lee, H. L. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, 102 – 112.
- Li, X. T. (2009). Supply Chain Agility: Scale Development. *International Journal of Logistics Management*, 408 - 424.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson , G., Carden, F., & Moltalvan, G. (2002). Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

- Melville, N. K. (2004). Review: Information Technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 283-322.
- Michael G. Frino, P. &. (2019). THE AGILE SALES FORCE: UNDERSTANDING GENERATIONAL DIFFERENCES TO INFLUENCE CHANGE. *International Society for Performance Improvement*, 6-19.
- Mills, A. M. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 156-171.
- MINCETUR. (2020). *Perú: Compendio de Cifras de Turismo (Diciembre 2019)*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- MINCETUR, A. (2018). *Movimiento Turístico en Arequipa (Año de evaluación 2018)*. Arequipa: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- MJ Ruiz-Ortega, P. G.-V.-V. (2019). Innovation capability and pioneering orientation in Peru's cultural heritage tourism destinations: Conflicting environmental effects. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 441-450.
- Moreno, L., Ramón, A., & Such, M. (2017). Turismo colaborativo: ¿Está AirBnB transformando el sector del alojamiento? *En Portada*, 107-119.
- Nagel, R. a. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy-An Industry Led Review. PA: *Iacocca Institute, Lehigh University*.
- Naylor, J. N. (1999). Leagility: Interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 107-118.
- Noriega, H. (s.f.). Herramienta, calculo del margen neto. *EL LOGRO DEL EQUILIBRIO EN LAS MICROFINANZAS*, 305-308.

- Ortíz Rojas , W., & Pérez Uribe, R. I. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas . *Revista EAN* , N°69 Pp. 88-109.
- Overby, E. B. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 120–131.
- Padilla Ornelas, P. J., & Martínez Serna, M. C. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y ciencia de la Univerdidad Autónoma de aguascalientes* , 26(75), 55-65.
- Pérez, J. C. (2009). MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE ACCIONES DE APRENDIZAJE. *Revista Ciencias Estratégicas*, 251-271.
- Plonka, F. (1997). Developing a lean and agile workforce. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*.
- PM García-Villaverde, M. R.-O.-P. (2019). Social capital and innovativeness in firms in cultural tourism destinations: Divergent contingent factors. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Qualman, E. (2011). *Social Media Revolution*.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 363 - 377.

- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information*, 22 - 42.
- Riquelme, M. (6 de junio de 2018). *Web y empresas*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/cuota-de-mercado/>
- Roberto Chavez, W. Y. (2015). Customer integration and operational performance: The mediating role of information quality. *Decision Support Systems*.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 579-585.
- Sambamurthy, V. B. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237 - 261.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores .
- Sánchez Tovar, Y., Zeró Felix , M., & Mendoza Cavazos, G. (2015). Analisis del comprotamiento estratégico y el desempeño organizacional en las PYME del centro de tamaulipas en México. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p.41-55.
- Sarker, S. a. (2009). Exploring Agility in Distributed Information Systems Development Teams: An Interpretive Study in an Offshoring Context. *Information Systems Research*, 440–461.
- Sharp, J. I. (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics* , 155–169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *Ind. Ergon*, 445–460.

- Simon Croom, N. V. (2018). Impact of social sustainability orientation and supply chain practices on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Sirias, D. K. (2007). Comparing the levels of individualism and collectivism between baby boomers and generation x. *Management Research News*, 749–761.
- Su, & Lin. (2014). Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites. *Tourism Management*, 46-58.
- Swafford, P. M. (2008). Achieving Supply Chain Agility through IT Integration and Flexibility. *International Journal of Production Economics*, 288–297.
- Tallon, P. a. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 463–486.
- Vinodh, S. 2. (2010). Improvement of Agility and Sustainability: A Case Study in and Indian Rotary Switches Manufacturing Organization. *Journal of Cleaner Production*, 1015–1020.
- Weng, Liang, & Bao. (2020). The effect of tour interpretation on perceived heritage values: A comparison of tourists with and without tour guiding interpretation at a heritage destination. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Wischnevsky, D. (2004). Change as the winds change: The impact of organizational transformation on firm survival. *Organizational Analysis*, 361–77.

Woodward, N. (2007). To make changes, manage them: As change accelerates, it becomes increasingly important to include employees in the overall change management process. *HR Magazine*, 62–67.

Worley, C. G. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 194 - 204.

Wu, I. L. (2014). Knowledge Management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 1141-1164.

Yang, C. y.-M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 1022 - 1044.

ANEXOS

ANEXO I CUESTIONARIO

Cuota de mercado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento de ventas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Si desea que le enviemos un resumen de los resultados y las principales conclusiones del estudio, le ruego que indique su nombre y dirección.

Nombre y apellidos	
Dirección postal	
E-mail	

Muchas gracias por su tiempo y colaboración