

Importancia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las agencias de viaje turísticas en Lima Metropolitana

Importance of strategic planning in the development of tourist travel agencies in Metropolitan Lima

Dr. Willy Víctor Mandujano Mieses

✉ wmandujano@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0002-4468-4235>

Dra. Gudelia Domitila Vigo Sánchez

✉ gvigo@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/000-0001-9477-993X>

Mg. Roberto Torres Suárez

✉ gvigo@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/000-0002-0913-174X>

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 disruptió severamente el turismo global, afectando particularmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en mercados emergentes. Este estudio examina las dimensiones de planificación estratégica que permitieron a las agencias turísticas de Lima, Perú, mantener resiliencia operativa durante el período de crisis de 2021. Mediante un análisis cuantitativo transversal de 85 gerentes de agencias turísticas, empleamos pruebas Chi-cuadrado para evaluar

asociaciones entre componentes de planificación estratégica y resultados de desarrollo organizacional. Nuestros hallazgos revelan que las herramientas diagnósticas (análisis FODA), alineación de visión y estrategias operativas demostraron asociaciones positivas significativas con desarrollo económico y desempeño competitivo. Contrariamente, los códigos éticos mostraron independencia estadística de los indicadores de desempeño, desafiando la sabiduría convencional sobre relaciones ética-desempeño durante períodos de crisis. Estos resultados sugieren una priorización jerárquica de elementos estratégicos durante escenarios amenazantes de supervivencia, donde atributos operativos “duros” superan consideraciones éticas “blandas” en resiliencia organizacional de corto plazo. El estudio contribuye a la literatura de gestión estratégica demostrando variaciones dependientes del contexto en el nexo ética-desempeño, particularmente relevante para empresas de mercados emergentes enfrentando choques externos.

Palabras clave:

Planificación estratégica, resiliencia organizacional, PYMES turísticas, COVID-19, mercados emergentes, gestión de crisis, ética, Perú.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic severely disrupted global tourism, particularly affecting small and medium enterprises (SMEs) in emerging markets. This study examines the strategic planning dimensions that enabled tourism agencies in Lima, Peru, to maintain operational resilience during the 2021 crisis period. Through a cross-sectional quantitative analysis of 85 tourism agency managers, we employed Chi-square tests to assess associations between strategic planning components and organizational development outcomes. Our findings reveal that diagnostic tools (SWOT analysis), vision alignment, and operational strategies demonstrated significant positive associations with both economic development and competitive performance. Conversely, ethical codes showed statistical independence from performance indicators, challenging conventional wisdom regarding ethics-performance relationships during crisis periods. These results suggest a hierarchical prioritization of strategic elements during survival-threatening scenarios, where “hard” operational attributes supersede “soft” ethical considerations in short-term

organizational resilience. The study contributes to strategic management literature by demonstrating context-dependent variations in the ethics-performance nexus, particularly relevant for emerging market enterprises facing external shocks. Implications for practitioners emphasize the critical role of formal planning processes as organizational shields rather than bureaucratic formalities during crisis periods.

Keywords:

Strategic planning, organizational resilience, tourism
SMEs, COVID-19, emerging markets, crisis
management, ethics, Peru.

INTRODUCCIÓN

La industria turística global experimentó una devastación sin precedentes durante la pandemia de COVID-19, consolidándose como uno de los sectores más severamente impactados por las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad implementadas mundialmente. En el contexto peruano, esta crisis alcanzó dimensiones particulares, donde el turismo contribuía significativamente al Producto Interno Bruto nacional antes de enfrentar un colapso operativo prácticamente total durante 2020-2021. Según los datos reportados por Efthimiou (2025), las llegadas internacionales cayeron en un 74% durante 2020, con pérdidas económicas estimadas en \$2.86 trillones a nivel global, cifras que en el caso latinoamericano se tradujeron en una contracción aún más pronunciada debido a la dependencia estructural del sector en economías emergentes como la peruana. Complementando esta perspectiva regional, Amina et al. (2025) documentaron declives específicos por regiones, evidenciando que Latinoamérica no escapó a la tendencia global: Norteamérica experimentó una reducción del 29% (de \$181,805 millones a \$129,230 millones), Europa del 41% (de \$211,972 millones a \$124,209 millones), y Asia del 33% (de \$225,889 millones a \$150,404 millones). Estas cifras contextualizan la magnitud del desafío enfrentado por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas, particularmente aquellas establecidas en mercados emergentes caracterizados por menor disponibilidad de recursos financieros y capacidades organizacionales limitadas para resistir choques externos prolongados.

No obstante, esta crisis extraordinaria generó simultáneamente una oportunidad investigativa única para examinar los mecanismos de resiliencia organizacional en

condiciones extremas. Matijević et al. (2025) analizaron estrategias de recuperación en la industria hotelera y turística, revelando mediante entrevistas a 20 participantes clave que la adaptación cultural y la transformación digital constituyeron elementos fundamentales para impulsar la resiliencia organizacional. Sus hallazgos incluyeron casos exitosos como el crecimiento explosivo experimentado en Jeju, Corea del Sur, donde el enfoque estratégico hacia el turismo doméstico permitió compensar parcialmente las pérdidas del mercado internacional, sugiriendo que la planificación estratégica formal puede funcionar efectivamente como mecanismo adaptativo en contextos de crisis severa. Esta evidencia empírica alimenta un debate teórico fundamental en la literatura de gestión estratégica: ¿constituye la planificación estratégica formal una herramienta genuinamente vital para la adaptación organizacional durante crisis, o representa meramente un formalismo burocrático que las PYMES tienden a abandonar cuando enfrentan situaciones caóticas de supervivencia inmediata? La OECD (2025) abordó esta tensión conceptual al documentar cómo, paradójicamente, muchos destinos turísticos experimentaron un “rebound” robusto post-pandemia, pero simultáneamente incrementaron su dependencia en mercados clave específicos, aumentando paradójicamente su vulnerabilidad futura ante nuevos choques externos. Este organismo internacional enfatizó la diversificación como estrategia fundamental para la resiliencia, citando ejemplos como Austria, donde las actividades turísticas de temporada completa generaron dos tercios de los ingresos anuales, contrastando con destinos estacionales más vulnerables.

Profundizando en la perspectiva de mercados emergentes, Otundo (2024) desarrolló un marco conceptual específico para la recuperación del sector turístico en África Subsahariana, enfatizando la multidimensionalidad requerida para construir resiliencia organizacional efectiva. Su revisión sistemática destacó que el engagement comunitario en el turismo basado en la comunidad (CBT) contribuye significativamente a la estabilidad económica local, mientras que la transformación digital emerge como herramienta crítica para mantener continuidad operativa, especialmente relevante en contextos donde persisten disparidades significativas en infraestructura rural. Estos hallazgos resuenan directamente con la realidad peruana, donde las agencias turísticas debieron navegar simultáneamente desafíos tecnológicos, económicos y operativos durante el período de crisis más intenso.

Desde una perspectiva teórico-organizacional, Shaon et al. (2024) examinaron específicamente el papel del apoyo gerencial superior, la comunicación organizacional y la cultura empresarial en la construcción de resiliencia de cadenas de suministro turísticas durante COVID-19. Su análisis, basado en una muestra de 128 respondedores en Bangladesh, demostró que el apoyo gerencial ($\beta=0.219$, $t=3.287$,

$p=0.001$) y la cultura organizacional ($\beta=0.391$, $t=5.698$, $p=0.000$) mejoraron significativamente la resiliencia operativa, explicando conjuntamente el 63.7% de la varianza en el desempeño organizacional ($R^2=0.637$). Estos hallazgos sugieren que los componentes “blandos” de la gestión estratégica pueden, efectivamente, traducirse en resultados tangibles de supervivencia organizacional, aunque su efectividad relativa durante diferentes fases de crisis permanece como una cuestión empírica abierta. La fundamentación teórica para comprender estos fenómenos encuentra sustento sólido en la revisión sistemática conducida por Mohamed et al. (2024), quienes analizaron 40 artículos publicados entre 2003 y 2022 sobre supervivencia de PYMES durante crisis globales. Su meta-análisis reveló que la Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View, RBV) constituye el marco teórico más frecuentemente utilizado (15 de 40 estudios), combinándose frecuentemente con enfoques de ventaja competitiva (6 estudios) y teorías de liderazgo (6 estudios). Significativamente, el 67% de las investigaciones emplearon metodologías cuantitativas, y los hallazgos convergieron en documentar pérdidas de ingresos entre 60-80% durante la fase más aguda de la pandemia, estableciendo un contexto empírico robusto para investigaciones subsecuentes en el sector.

Complementando esta base conceptual, Peng (2023) proporcionó evidencia específica del sector turístico al demostrar que el liderazgo transformacional mejora la resiliencia organizacional durante COVID-19 mediante la mediación de tres factores clave: clima de voz ($\beta=0.099$, $p=0.021$), cultura organizacional (0.464, $p<0.001$), y aprendizaje organizacional (0.338, $p<0.001$), explicando colectivamente el 57.7% de la varianza en resiliencia ($R^2=0.577$). Su muestra de 302 gerentes en la provincia de Sichuan, China, incluyó un 53.3% de empresas con 5-50 empleados, demografía similar a las PYMES turísticas peruanas, fortaleciendo la aplicabilidad de sus hallazgos al contexto latinoamericano.

Esta convergencia empírica encuentra eco regional en el trabajo de Ricaurte et al. (2025), quienes analizaron la planificación turística como práctica social en Ecuador durante el período 2017-2021, integrando enfoques tradicionales con innovación y sostenibilidad basándose en perspectivas de 46 consultores especializados. Sus hallazgos documentaron una fusión adaptativa entre prácticas espaciales y estratégicas, incorporando elementos de flexibilidad operativa que resultaron cruciales para navegar la incertidumbre generada por COVID-19. Esta evidencia latinoamericana resulta particularmente relevante para el contexto peruano, dado que ambas economías comparten características estructurales similares en términos de dependencia turística, capacidades institucionales, y vulnerabilidad ante choques externos. Sin embargo, a pesar de esta base empírica creciente, persiste una brecha significativa en la literatura

respecto a la efectividad diferencial de componentes específicos de la planificación estratégica durante contextos de crisis severa en mercados emergentes. Mientras que estudios previos han documentado la importancia general de la planificación formal, pocos han desagregado sistemáticamente el impacto relativo de herramientas diagnósticas (como análisis FODA), elementos de alineación organizacional (visión y misión), y consideraciones normativas (códigos éticos) en el desempeño durante períodos de supervivencia organizacional. Esta laguna resulta particularmente pronunciada en el contexto latinoamericano, donde las características institucionales, culturales y económicas pueden moderar significativamente la efectividad de diferentes enfoques estratégicos comparado con economías desarrolladas.

Adicionalmente, Goodwin (2023) destacó una tensión emergente en el sector turístico relacionada con la creciente importancia de consideraciones éticas y sostenibles en las decisiones de los consumidores. Su análisis reveló que el 83% de viajeros globales considera vital el turismo sostenible, mientras que el 61% expresó intenciones de viajar de manera más sostenible en el período post-pandémico. Paradójicamente, el mismo estudio documentó que el 56% de consumidores estadounidenses dejan de comprar a empresas percibidas como no éticas, sugiriendo que las consideraciones normativas podrían mantener relevancia estratégica incluso durante períodos de crisis. Esta aparente contradicción entre la importancia teórica de la ética y su aplicabilidad práctica durante crisis de supervivencia constituye un área investigativa que requiere clarificación empírica adicional. En consecuencia, esta investigación se propuso examinar sistemáticamente las asociaciones entre diferentes dimensiones de la planificación estratégica formal y los resultados de desarrollo organizacional en agencias turísticas de Lima Metropolitana durante el período de crisis más intenso de COVID-19 (2021). Específicamente, el estudio buscó evaluar la efectividad relativa de herramientas diagnósticas, elementos de alineación organizacional, estrategias operativas, y códigos éticos en su contribución al desarrollo económico-financiero y la competitividad organizacional durante condiciones adversas extremas.

Los objetivos específicos que orientaron esta investigación incluyeron: primero, determinar el grado de asociación entre la implementación de análisis FODA como herramienta diagnóstica y el nivel de desarrollo económico-financiero alcanzado por las agencias turísticas durante la crisis; segundo, evaluar la relación entre la claridad y alineación de visión y misión organizacional con los indicadores de competitividad empresarial; tercero, examinar la correlación entre la implementación de estrategias operativas específicas y el desempeño financiero organizacional; y cuarto, analizar la asociación entre la adherencia a códigos éticos formales y los resultados competitivos durante el período de crisis. Colectivamente, estos objetivos permitieron construir

un mapa empírico comprehensivo de las dimensiones estratégicas más críticas para la supervivencia y resiliencia organizacional en PYMES turísticas de mercados emergentes durante crisis severas.

MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

La conceptualización teórica de la planificación estratégica como mecanismo de resiliencia organizacional encuentra su fundamento más sólido en la Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View, RBV), desarrollada inicialmente por Wernerfelt y posteriormente refinada por Barney y otros académicos estratégicos. Mohamed et al. (2024) validaron empíricamente la preeminencia de este marco teórico al documentar su utilización en 15 de 40 estudios analizados sobre supervivencia de PYMES durante crisis globales, estableciendo que los recursos organizacionales intangibles—incluyendo capacidades de planificación, procesos formalizados, y sistemas de gestión del conocimiento—constituyen activos estratégicos críticos que permiten la reconfiguración adaptativa de recursos tangibles durante períodos de turbulencia externa severa.

Desde esta perspectiva teórica, la planificación estratégica trasciende su conceptualización tradicional como proceso administrativo para constituirse en un recurso organizacional intangible caracterizado por atributos de valor, rareza, imperfecta imitabilidad, y ausencia de sustitutos estratégicos directos—los criterios VRIN fundamentales de la RBV. Específicamente, las capacidades de diagnóstico organizacional, articulación de visión estratégica, y formalización de procesos operativos representan recursos que, cuando están adecuadamente desarrollados e implementados, confieren ventajas competitivas sostenibles particularmente evidentes durante contextos adversos donde la mayoría de competidores carece de marcos estructurados para la toma de decisiones bajo incertidumbre extrema.

La dimensión diagnóstica de la planificación estratégica, materializada principalmente a través de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), constituye un recurso cognitivo-organizacional que facilita la identificación sistemática de oportunidades emergentes durante crisis. Shaon et al. (2024) demostraron que las organizaciones con sistemas formalizados de análisis ambiental mostraron capacidades superiores de adaptación durante COVID-19, explicando el 63.7% de la varianza en resiliencia de cadenas de suministro turísticas. Esta evidencia sugiere que las herramientas diagnósticas estructuradas permiten a las organizaciones detectar nichos de mercado, segmentos de clientes resilientes, y oportunidades de diversificación que permanecen ocultas para competidores que operan mediante aproximaciones intuitivas

o reactivas. En contextos de crisis severa, donde la supervivencia organizacional depende de la capacidad para identificar y capitalizar rápidamente oportunidades limitadas y temporales, las capacidades diagnósticas formalizadas deberían asociarse positivamente con resultados de desarrollo organizacional.

Consecuentemente, se propone la primera hipótesis de investigación: el uso sistemático de herramientas de diagnóstico estratégico, específicamente análisis FODA elaborado en concordancia con objetivos estratégicos organizacionales, se asocia positivamente con el nivel de desarrollo económico y financiero alcanzado por las agencias turísticas durante períodos de crisis externa severa. Esta proposición se fundamenta en la lógica teórica de que las capacidades diagnósticas estructuradas constituyen recursos organizacionales que facilitan la detección proactiva de oportunidades de supervivencia y crecimiento que permanecen inaccesibles para organizaciones que carecen de marcos analíticos sistemáticos.

Paralelamente, la dimensión de alineación organizacional—manifestada a través de la claridad, comunicación, y apropiación colectiva de visión y misión empresarial—representa un recurso intangible de coordinación que adquiere criticidad particular durante contextos de crisis. Peng (2023) documentó que el liderazgo transformacional mejora la resiliencia organizacional mediante la mediación de cultura organizacional ($\beta=0.464$, $p<0.001$) y climate de voz ($\beta=0.099$, $p=0.021$), sugiriendo que la alineación cultural y comunicacional constituye un mecanismo fundamental a través del cual las organizaciones coordinan respuestas adaptativas coherentes ante choques externos. En contextos de incertidumbre extrema, donde las decisiones operativas deben tomarse rápidamente y con información limitada, la existencia de marcos referenciales compartidos—materializados en visiones y misiones claramente articuladas y apropiadas por el personal—reduce los costos de coordinación, minimiza la disonancia decisional, y facilita respuestas organizacionales coherentes y eficientes.

Esta fundamentación teórica conduce a la segunda hipótesis investigativa: la claridad y apropiación colectiva de visión y misión organizacional, manifestada en el grado en que estos elementos estratégicos son compartidos por todos los trabajadores de la empresa, se asocia positivamente con el nivel de competitividad organizacional durante períodos de crisis externa. La lógica subyacente establece que la alineación cultural y comunicacional constituye un recurso organizacional que facilita la coordinación eficiente de respuestas adaptativas, particularmente crítica cuando las organizaciones deben reconfigurar rápidamente sus operaciones para adaptarse a condiciones ambientales dramáticamente alteradas.

La tercera dimensión teóricamente relevante se relaciona con la implementación de estrategias operativas específicas, conceptualizadas como la traducción práctica de marcos estratégicos en acciones concretas de mercado, operaciones, y gestión de recursos. La literatura de gestión estratégica establece que la ventaja competitiva no deriva únicamente de la posesión de recursos valiosos, sino fundamentalmente de su despliegue y configuración efectiva en actividades que generen valor superior para clientes y stakeholders. Durante contextos de crisis, esta dimensión de implementación adquiere relevancia crítica porque las organizaciones enfrentan restricciones severas de recursos y deben maximizar la eficiencia de cada decisión operativa para mantener viabilidad económica.

La evidencia empírica de Matijević et al. (2025) reveló que las organizaciones turísticas que implementaron estrategias específicas de adaptación cultural y transformación digital demostraron mayor resiliencia durante la pandemia, con casos exitosos como el crecimiento en Jeju, Corea del Sur, donde la reorientación estratégica hacia mercados domésticos compensó parcialmente las pérdidas internacionales. Esta evidencia sugiere que la capacidad de traducir análisis y visiones en acciones operativas específicas constituye un determinante crítico del desempeño durante crisis. Por tanto, se formula la tercera hipótesis: la implementación de estrategias operativas evaluadas como adecuadas por la gerencia organizacional se asocia positivamente con el nivel de desarrollo económico y financiero de las agencias turísticas durante contextos de crisis externa severa.

Finalmente, la dimensión ética de la planificación estratégica presenta complejidades teóricas particulares en contextos de crisis de supervivencia. La literatura tradicional de ética empresarial, sintetizada por Goodwin (2023), establece que las consideraciones normativas—materializadas en códigos éticos, prácticas sostenibles, y responsabilidad social corporativa—constituyen determinantes significativos de la legitimidad organizacional, lealtad de clientes, y desempeño financiero de largo plazo. Su análisis documentó que el 83% de viajeros globales considera vital el turismo sostenible, mientras que el 56% de consumidores estadounidenses evitan empresas percibidas como no éticas, sugiriendo que las dimensiones normativas mantienen relevancia estratégica incluso durante períodos post-crisis.

Sin embargo, teorías contingentes de gestión estratégica sugieren que la efectividad de diferentes recursos y capacidades organizacionales varía sistemáticamente en función de características contextuales específicas. Durante contextos de crisis severa, donde la supervivencia organizacional inmediata constituye la prioridad dominante, es teóricamente plausible que las consideraciones éticas—típicamente orientadas hacia

beneficios de reputación y legitimidad de mediano a largo plazo—experimenten una relegación temporal en favor de recursos y capacidades que generen impactos inmediatos en flujos de caja, retención de clientes, y viabilidad operativa. Esta tensión entre horizontes temporales (supervivencia inmediata versus legitimidad de largo plazo) puede generar patrones de priorización organizacional donde los recursos “duros” (diagnóstico, implementación, eficiencia operativa) superseden temporalmente los recursos “blandos” (ética, sostenibilidad, responsabilidad social) en su contribución al desempeño durante crisis agudas.

Esta fundamentación teórica conduce a la cuarta y más compleja hipótesis investigativa: durante contextos de crisis externa severa que amenazan la supervivencia organizacional inmediata, la adherencia a códigos éticos y valores organizacionales puede mostrar una asociación atenuada o estadísticamente no significativa con indicadores de desarrollo económico y competitividad, reflejando una priorización temporal hacia recursos estratégicos con impactos más inmediatos en la viabilidad operativa. Esta hipótesis, aunque contraría expectativas normativas convencionales, encuentra justificación en teorías contingentes que enfatizan la variabilidad contextual en la efectividad de diferentes recursos organizacionales.

Colectivamente, estas cuatro proposiciones teóricas construyen un marco comprehensivo para examinar la efectividad diferencial de dimensiones específicas de planificación estratégica durante contextos de crisis severa, contribuyendo tanto a la literatura de gestión estratégica como a la comprensión práctica de mecanismos de resiliencia organizacional en PYMES de mercados emergentes. La hipótesis general que engloba esta investigación establece que la planificación estratégica formal, conceptualizada como recurso organizacional multidimensional, se asocia positivamente con el desarrollo organizacional durante crisis, aunque con variaciones significativas en la efectividad relativa de sus componentes específicos en función de sus horizontes temporales de impacto y relevancia para supervivencia inmediata.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se ejecutó mediante un diseño cuantitativo de corte transversal orientado a examinar asociaciones entre variables categóricas durante un período específico de crisis externa. La población objetivo se constituyó por el universo de agencias de viaje y turismo formalmente registradas y operativas en Lima Metropolitana durante 2021, totalizando 2,744 empresas según registros actualizados del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) basados en el censo económico de 2013 con proyecciones demográficas subsecuentes.

El tamaño muestral se determinó aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, donde

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)N}{e^2(N-1) + Z^2 P(1-P)}$$

Los parámetros utilizados fueron:

Z = 1.96 correspondiente a un nivel de confianza del 95%,

P = 0.65 representando la proporción esperada del fenómeno bajo estudio (asumiendo mayor prevalencia por tratarse de un sector regulado),

e = 0.10 indicando un error de estimación del 10% justificado por las restricciones significativas de acceso físico y contacto digital impuestas durante la pandemia, y

N = 2,744 representando el tamaño poblacional.

La aplicación de estos parámetros resultó en:

$$n = \frac{1.96^2 0.65(0.35) 2774}{0.1^2 (2773) + 1.96^2 0.65(0.35)} = 85 \text{ unidades muestrales.}$$

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)N}{e^2(N-1) + Z^2 P(1-P)} = \frac{1.96^2 0.65(0.35) 2774}{0.1^2 (2773) + 1.96^2 0.65(0.35)} = 85$$

La selección de unidades muestrales se realizó mediante muestreo aleatorio simple, utilizando generadores de números aleatorios para seleccionar empresas del directorio poblacional completo. Este procedimiento garantizó que cada agencia turística registrada tuviera igual probabilidad de inclusión, minimizando sesgos de selección y maximizando la representatividad muestral dentro de las limitaciones impuestas por el contexto pandémico.

El instrumento de recolección consistió en un cuestionario estructurado diseñado específicamente para capturar las dimensiones relevantes de planificación estratégica y desempeño organizacional. Las variables independientes se operacionalizaron mediante escalas Likert de cuatro niveles (Muy Alto, Alto, Intermedio, Bajo) abarcando: importancia asignada al plan estratégico, elaboración de diagnósticos FODA, claridad y apropiación de visión/misión, adecuación de estrategias implementadas, y desarrollo de códigos éticos. Las variables dependientes se midieron similarmente, incluyendo nivel de desarrollo económico-financiero alcanzado y grado de competitividad organizacional percibida. Como documenta Mascarenhas y Rodrigues (2024), el

uso de escalas Likert en investigación turística proporciona robustez metodológica adecuada para análisis de asociaciones categóricas, particularmente cuando se combina con técnicas estadísticas apropiadas como Chi-cuadrado para examinar dependencias entre variables ordinales. La validación del instrumento se ejecutó mediante juicio de expertos, involucrando a tres académicos especialistas en gestión turística y dos consultores empresariales con experiencia específica en PYMES del sector. Este proceso de validación incluyó evaluación de claridad conceptual, relevancia teórica, y adecuación cultural de los ítems, resultando en ajustes menores de redacción para optimizar comprensión en el contexto empresarial limeño. Thinh et al. (2024) validaron procedimientos similares en su estudio de factores influenciadores de elección de destinos turísticos, utilizando escalas Likert de 5 puntos en 39 variables con validación por Análisis Factorial Exploratorio que explicó 62.766 % de varianza total, demostrando la robustez de aproximaciones metodológicas comparables.

El procedimiento de recolección de datos se adaptó específicamente a las restricciones impuestas por el distanciamiento social durante 2021. La aplicación del cuestionario se realizó mediante dos modalidades complementarias: encuestas digitales distribuidas vía plataformas electrónicas y entrevistas telefónicas estructuradas para casos donde el acceso digital resultó limitado o ineficaz. Esta aproximación híbrida maximizó la tasa de respuesta efectiva mientras mantuvo consistencia metodológica, siguiendo protocolos similares a los implementados por Niță y Drăguleasa (2025) en su investigación sobre motivaciones turísticas durante contextos pandémicos. Los participantes target fueron gerentes generales, administradores, o propietarios de las agencias seleccionadas, priorizando individuos con responsabilidad directa en decisiones estratégicas y conocimiento comprehensivo sobre el desempeño organizacional durante el período analizado. Este criterio de selección de informantes clave maximizó la validez de la información recolectada, asegurando que los respondedores poseyeran perspectiva directa sobre las variables bajo investigación. Azhar et al. (2023) emplearon criterios de selección similares en su expansión de la Teoría de Comportamiento Planificado para intenciones de viaje post-pandemia, obteniendo 400 respuestas válidas mediante encuestas online con escalas Likert y validación por Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) con índices de ajuste adecuados ($\chi^2/df = 2.45$, CFI = 0.96).

El análisis estadístico se fundamentó en la aplicación de pruebas Chi-cuadrado de Pearson (χ^2) para evaluar asociaciones entre variables categóricas, técnica apropiada dado que tanto las variables independientes como dependientes fueron medidas en escalas ordinales. Esta elección metodológica se justifica porque el objetivo investigativo se centró en determinar dependencia estadística entre dimensiones de planificación estratégica y resultados organizacionales, más que establecer relaciones

causales directas o magnitudes de efectos específicos. La literatura metodológica, ejemplificada por el trabajo de Mascarenhas y Rodrigues (2024), documenta que Chi-cuadrado constituye la técnica estadística estándar para examinar asociaciones en variables categóricas en investigación turística, permitiendo identificar patrones de dependencia estadísticamente significativos entre variables nominales u ordinales. El procesamiento estadístico se ejecutó utilizando software SPSS versión 28, aplicando nivel de significancia $\alpha=0.05$ para todas las pruebas de hipótesis. Para cada asociación examinada, se computaron valores Chi-cuadrado, grados de libertad, y niveles de significancia exactos, permitiendo decisiones estadísticas precisas sobre aceptación o rechazo de hipótesis nulas de independencia. Este procedimiento analítico siguió estándares metodológicos establecidos en literatura turística, como documentan Thinh et al. (2024) en su análisis de factores de elección de destinos mediante pruebas ANOVA ($p<0.001$ para asociaciones edad-motivación) y Bartlett's test ($\chi^2 = 4302.987$, $p = 0.000$) para validación de estructura factorial.

Las consideraciones éticas incluyeron obtención de consentimiento informado de todos los participantes, garantías de confidencialidad y anonimato en el tratamiento de datos, y compromiso de utilización exclusivamente académica de la información recolectada. El protocolo de investigación fue revisado y aprobado internamente, asegurando cumplimiento con estándares éticos apropiados para investigación en ciencias empresariales. La participación fue completamente voluntaria, y los respondedores recibieron información clara sobre objetivos investigativos, procedimientos de recolección, y usos previstos de los datos antes de proceder con sus respuestas.

RESULTADOS

Prevalencia de Formalización Estratégica

Los hallazgos iniciales revelaron un patrón sorprendente que contrasta significativamente con percepciones convencionales sobre informalidad en PYMES de mercados emergentes. Contrariamente a expectativas teóricas que asocian pequeñas empresas con aproximaciones improvisadas a la gestión, las agencias turísticas limeñas demostraron niveles notablemente elevados de conciencia estratégica durante el período de crisis más severo.

Tabla 5-1

Distribución de percepciones gerenciales sobre la importancia de contar con planificación estratégica formal durante la crisis COVID-19

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
Importancia que la empresa cuenta con un Plan Estratégico a un nivel...	Muy Alto	81 %	85
	Alto	15 %	
	Intermedio	4 %	

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Tabla 1 evidencia que una abrumadora mayoría de respondedores (81 %) reportó un nivel “Muy Alto” de importancia asignada a la planificación estratégica formal, mientras que únicamente el 4% consideró esta dimensión de importancia “Intermedia”. Este patrón sugiere que, lejos de abandonar marcos formales durante crisis, las organizaciones intensificaron su dependencia en herramientas estructuradas de gestión como mecanismo de navegación en condiciones de incertidumbre extrema.

Tabla 5-2

Evaluación gerencial sobre adecuación de estructuras organizacionales y formalización de procesos durante el período de crisis

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada, y procesos formalmente definidos a un nivel...	Muy Alto	10 %	85
	Alto	48 %	
	Intermedio	38 %	
	Bajo	5 %	

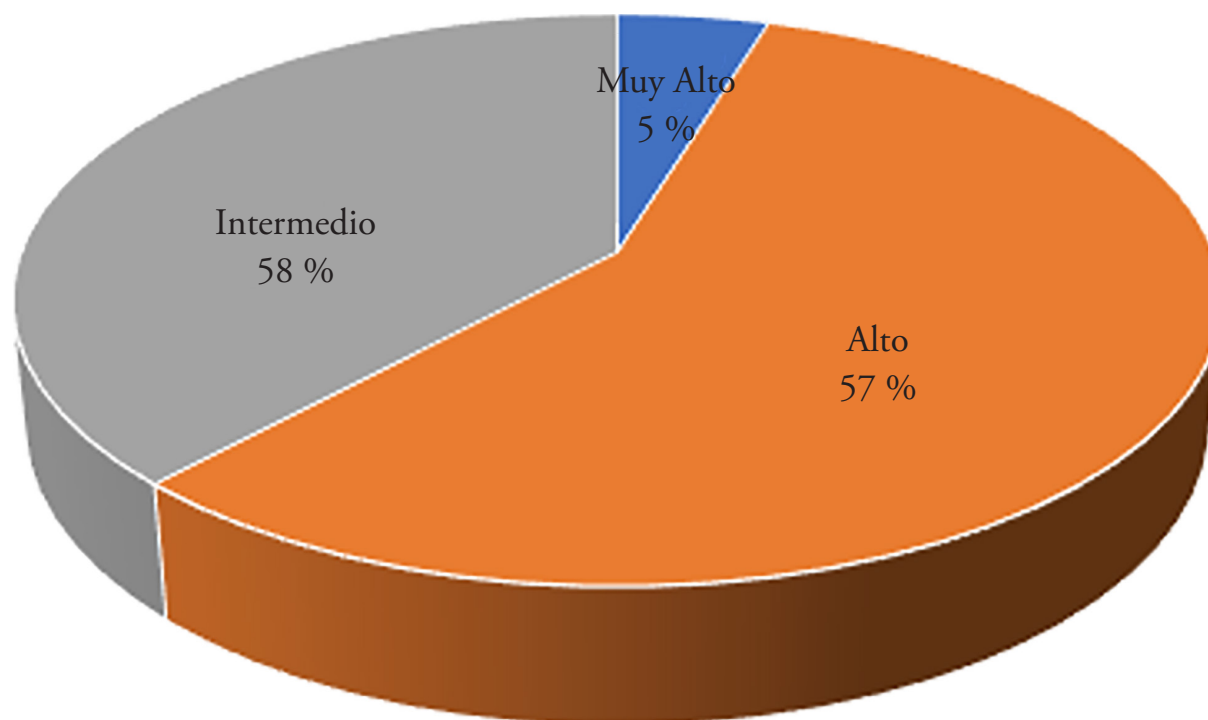
Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

Complementando esta perspectiva, la Tabla 2 documenta que el 48% de organizaciones evaluó como “Alto” y un 10% adicional como “Muy Alto” el nivel de adecuación de sus estructuras organizacionales y procesos formalmente definidos. Estos hallazgos validan los patrones observados en la Tabla 1, confirmando que la

valorización conceptual de la planificación estratégica se tradujo efectivamente en implementaciones organizacionales tangibles de estructuras y procesos formalizados.

Figura 5-1

Nivel de elaboración del diagnóstico FODA

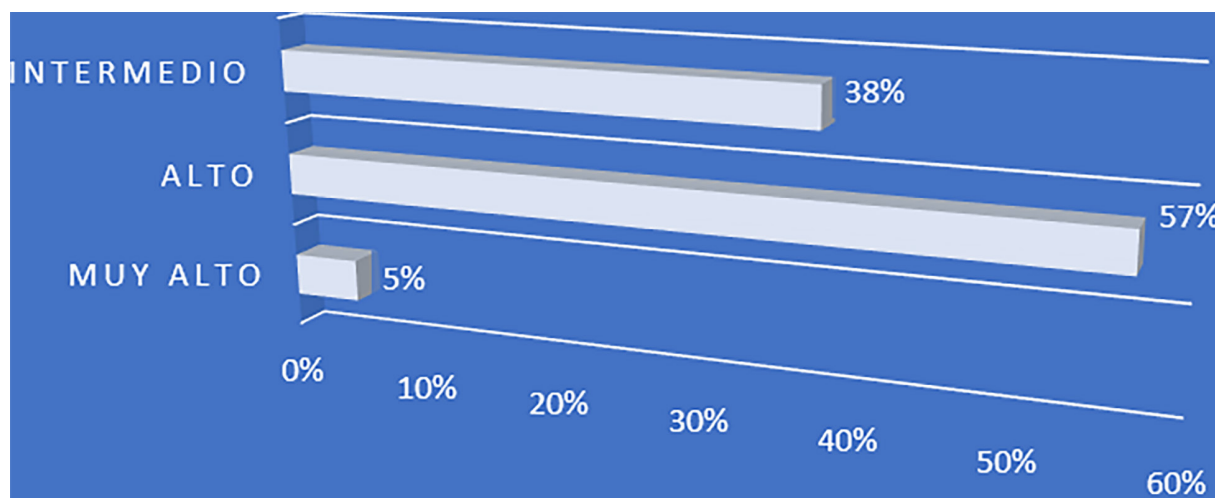


Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021. Distribución de niveles de elaboración de análisis FODA alineados con objetivos estratégicos organizacionales durante la crisis COVID-19

La Figura 1 proporciona evidencia específica sobre la implementación de herramientas diagnósticas estructuradas, mostrando que el 57% de agencias elaboró análisis FODA a nivel “Alto” y un 5% adicional a nivel “Muy Alto”. Esta concentración en niveles superiores (62% combinado) sugiere que las herramientas diagnósticas formales mantuvieron relevancia práctica significativa durante el período de crisis, contradiciendo hipótesis alternativas que propondrían el abandono de procesos analíticos estructurados en favor de respuestas puramente reactivas ante amenazas inmediatas de supervivencia.

Alineamiento y Visión Compartida

El análisis de dimensiones de cohesión interna reveló patrones particularmente interesantes relacionados con la función de elementos aspiracionales y de alineación cultural durante contextos de crisis organizacional severa.

Figura 5-2*Alineación de la Visión con el desarrollo a largo plazo*

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.. La visión de la empresa está enmarcada en el desarrollo a mediano y largo plazo, y alcanzable para la empresa en el plano turístico.

La Figura 2 ilustra que el 57 % de organizaciones evaluó como “Alto” y el 5 % como “Muy Alto” el nivel en que su visión empresarial se enmarca en desarrollo de mediano y largo plazo, manteniendo alcanzabilidad realista en el plano turístico. Esta persistencia de orientación temporal extendida durante una crisis que amenazó la supervivencia inmediata sugiere que las visiones organizacionales funcionaron como anclas cognitivas que permitieron mantener perspectiva estratégica más allá de presiones coyunturales inmediatas.

Tabla 5-3

Percepción gerencial sobre el grado de apropiación colectiva de visión y misión organizacional por parte del personal

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
Considera que la visión y la misión es compartida por todoLos trabajadores de la empresa a un nivel...	Muy Alto	10 %	85
	Alto	71 %	
	Intermedio	14 %	
	Bajo	5 %	

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

Crucialmente, la Tabla 3 documenta el hallazgo más significativo de esta subsección: el 71 % de gerentes indicó que la visión y misión organizacional es compartida por todos los trabajadores a un nivel “Alto”, con un 10 % adicional reportando nivel “Muy Alto”. Este patrón de alineamiento cultural excepcionalmente elevado (81 % combinado en categorías superiores) sugiere que durante la crisis, las organizaciones lograron mantener—o posiblemente intensificar—la cohesión interna alrededor de propósitos y direcciones compartidos, funcionando como mecanismo de coordinación y motivación colectiva ante adversidades externas.

Tabla 5-4

Evaluación gerencial retrospectiva sobre la adecuación de estrategias implementadas durante el período de crisis

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
Considera que las estrategias utilizadas por la empresa son las adecuadas a un nivel...	Muy Alto	5 %	85
	Alto	57 %	
	Intermedio	38 %	

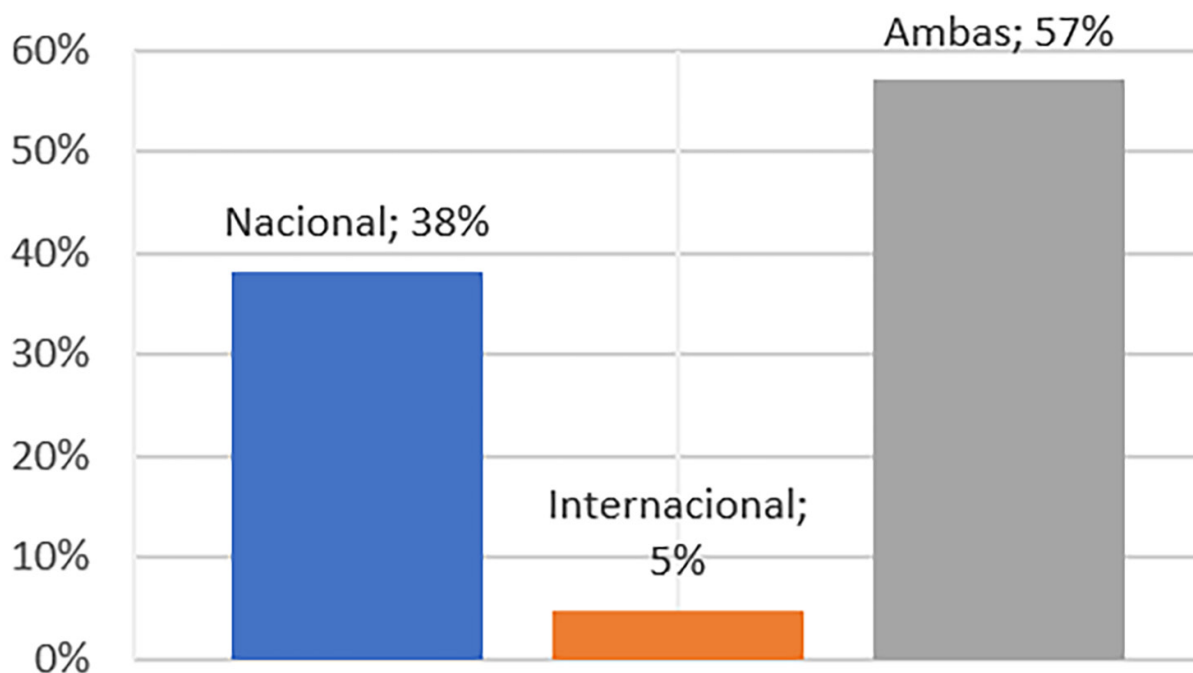
Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

Adicionalmente, la Tabla 4 revela que el 57 % de respondedores consideró “Adecuadas” a nivel “Alto” las estrategias utilizadas por sus organizaciones, mientras que el 38 % las evaluó como “Intermedias”. Esta distribución sugiere una percepción mayoritariamente positiva sobre la efectividad de las respuestas estratégicas implementadas, aunque con mayor dispersión que en variables de alineación cultural, indicando variabilidad en la efectividad de traducir visiones compartidas en acciones operativas específicas.

La Figura 3 proporciona insights sobre adaptaciones de mercado durante la crisis, mostrando que el 57 % de empresas se orientó hacia “Ambos” mercados (nacional e internacional), el 38 % se enfocó exclusivamente en turismo “Nacional”, y solo el 5 % mantuvo orientación “Internacional” exclusiva. Este patrón puede interpretarse como una estrategia de diversificación de riesgo ante el cierre de fronteras internacionales, donde las organizaciones buscaron compensar pérdidas en segmentos internacionales mediante intensificación de esfuerzos en mercados domésticos, manteniendo simultáneamente capacidades para reactivación internacional futura.

Figura 5-3

Orientación de mercado (Nacional vs Internacional)



Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

Innovación y Competitividad en Precios

El examen de respuestas tácticas al mercado durante la crisis reveló patrones mixtos que reflejan tanto proactividad innovadora como presiones competitivas intensificadas por la contracción severa de demanda turística.

Tabla 5-5

Evaluación del grado de innovación continua en productos turísticos mantenida durante el período de crisis

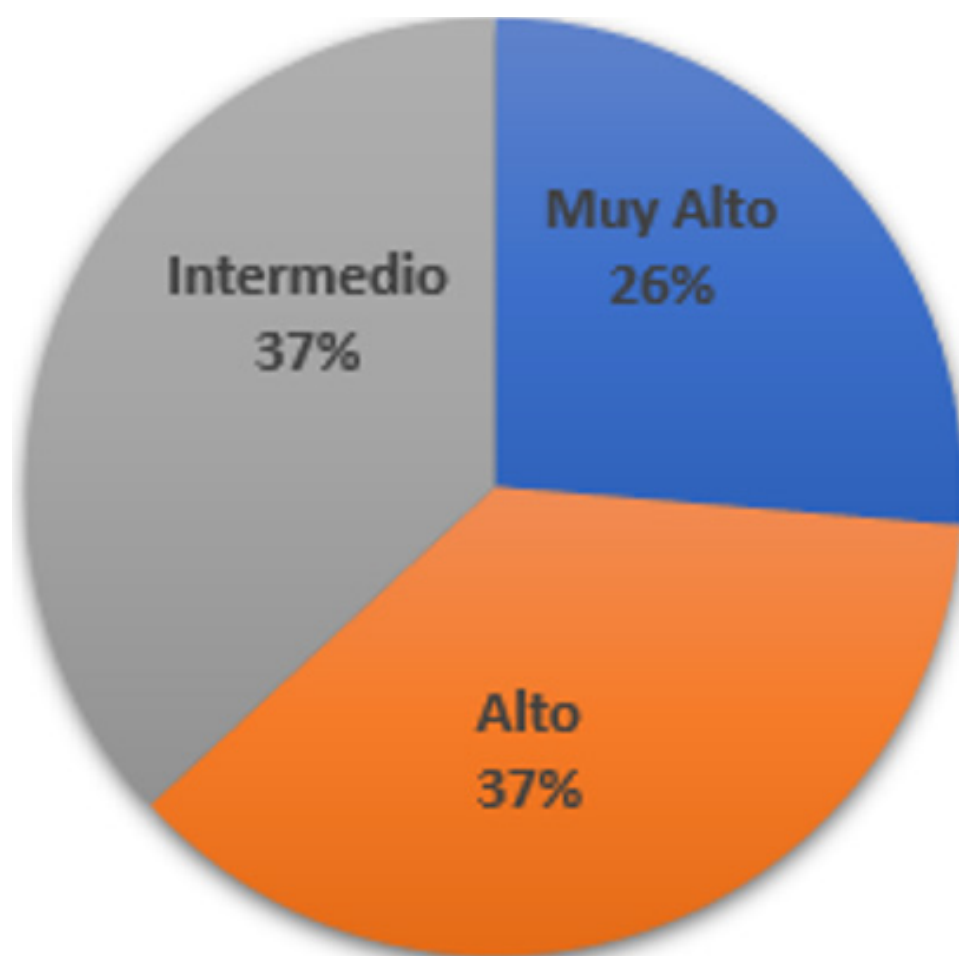
Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
La empresa innova los productos turísticos constantemente a un nivel...	Muy Alto	29 %	85
	Alto	29 %	
	Intermedio	43 %	

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Tabla 5 documenta que la innovación de productos se mantuvo activa durante la crisis, con 29% de organizaciones reportando nivel “Muy Alto” y 29% nivel “Alto”, totalizando 58% de respuestas en categorías superiores. Sin embargo, el 43% restante se concentró en nivel “Intermedio”, sugiriendo que mientras una mayoría de agencias mantuvo capacidades innovadoras, una proporción significativa experimentó limitaciones en su capacidad de desarrollo de nuevos productos, posiblemente debido a restricciones de recursos financieros o incertidumbre sobre demanda futura.

Figura 5-4

Capacidad organizacional percibida para mantener liderazgo en costos y competitividad en precios durante la crisis



Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Figura 4 revela un patrón particularmente interesante en competitividad de precios, mostrando una distribución equilibrada: 37 % en nivel “Intermedio”, 37 % en nivel “Alto”, y 26 % en nivel “Muy Alto”. Esta distribución tripartita sugiere que

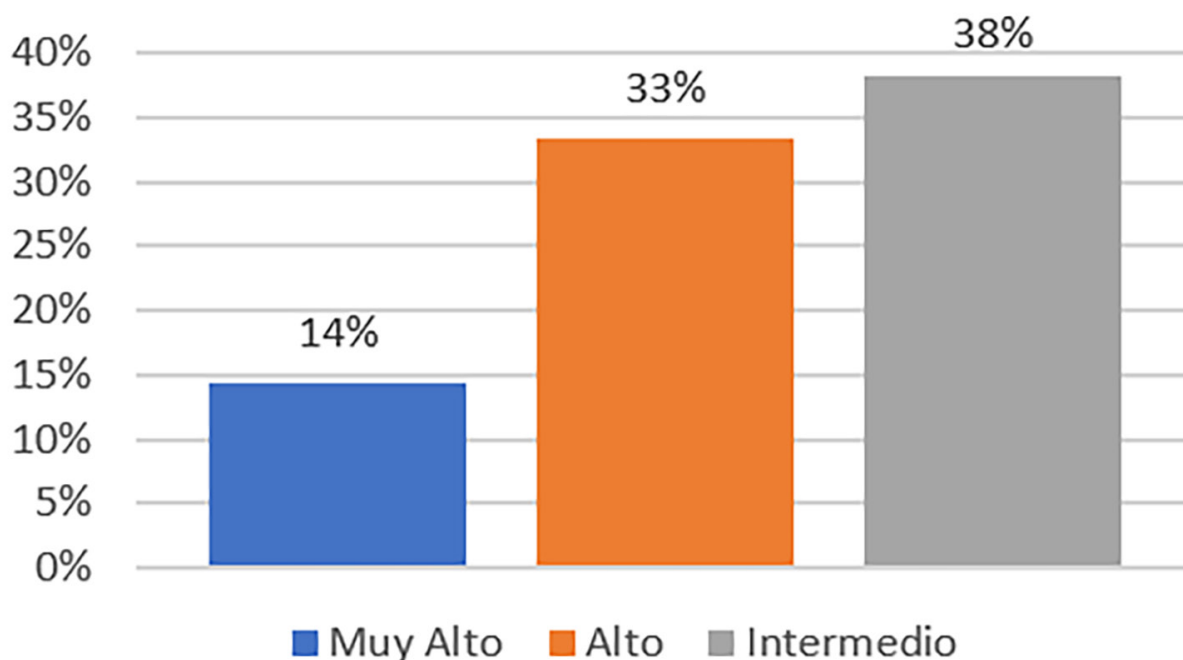
la competencia en precios se intensificó significativamente durante la crisis, creando un ambiente donde aproximadamente dos tercios de las organizaciones (63% en categorías “Alto” y “Muy Alto”) percibían capacidad para competir agresivamente en precios, pero con un tercio (37 %) experimentando limitaciones en esta dimensión competitiva. Este patrón puede interpretarse como evidencia de una “guerra de precios” generalizada donde las organizaciones con estructuras de costos más eficientes lograron mantener márgenes mientras competían agresivamente, mientras que aquellas con menor flexibilidad operativa enfrentaron presiones más severas.

La Dimensión Ética: El Hallazgo Divergente

El análisis de consideraciones normativas organizacionales durante la crisis produjo el patrón más teóricamente intrigante y potencialmente contraintuitivo de toda la investigación, revelando una desviación significativa respecto a todas las demás dimensiones estratégicas examinadas.

Figura 5-5

Percepción gerencial sobre el desarrollo e implementación de códigos éticos y valores organizacionales durante la crisis.



Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Figura 5 documenta una distribución notablemente diferente a las observadas en

dimensiones operativas precedentes: el 38% de respondedores evaluó el desarrollo de códigos éticos a nivel “Intermedio”, convirtiéndose en la única variable donde esta categoría constituyó la mayoría relativa. Adicionalmente, el 33 % reportó nivel “Alto” y solo el 14 % nivel “Muy Alto”, contrastando marcadamente con variables como visión compartida (71 % “Alto”) o importancia de planificación (81 % “Muy Alto”). Esta divergencia sugiere que durante el contexto de crisis de supervivencia, las consideraciones éticas experimentaron una priorización relativa menor comparada con dimensiones operativas, diagnósticas, y de alineación cultural, posiblemente reflejando una jerarquización pragmática de recursos organizacionales hacia elementos con impacto más inmediato en viabilidad empresarial.

Contrastación de Hipótesis: El Núcleo Analítico

La evaluación de variables dependientes proporcionó el contexto necesario para interpretar las asociaciones estadísticas subsecuentes entre dimensiones de planificación estratégica y resultados organizacionales durante la crisis.

Tabla 5-6

Evaluación del grado de innovación continua en productos turísticos mantenida durante el período de crisis

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
Considera que la empresa ha alcanzado un nivel de desarrollo económico y financiero...	Muy Alto	5 %	85
	Alto	48 %	
	Intermedio	35 %	

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Tabla 6 revela que el 48 % de organizaciones reportó haber alcanzado un nivel “Alto” de desarrollo económico y financiero durante la crisis, mientras que el 35% se ubicó en nivel “Intermedio” y solo el 12% en nivel “Bajo”. Esta distribución sugiere que, a pesar de la severidad del contexto externo, una proporción significativa de agencias logró mantener desempeño financiero relativamente satisfactorio, posiblemente debido a adaptaciones estratégicas exitosas o características organizacionales particulares que facilitaron resiliencia durante la crisis.

Tabla 5-7*Competitividad organizacional*

Nivel de Importancia		Porcentaje (%)	N
Considera que la empresa es competitiva a un nivel...	Muy Alto	5 %	85
	Alto	57 %	
	Intermedio	38 %	

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

Similarmente, la Tabla 7 documenta que el 57% de respondedores evaluó la competitividad organizacional como “Alta”, con un 5% adicional en nivel “Muy Alto” y el 38% restante en nivel “Intermedio”. Esta distribución, ligeramente más favorable que la variable de desarrollo económico-financiero, sugiere que las organizaciones percibieron mayor éxito en mantener posicionamiento competitivo relativo que en alcanzar resultados financieros absolutos, posiblemente reflejando que durante crisis generalizadas, la competitividad se evalúa en términos relativos a competidores que enfrentan desafíos similares.

Tabla 5-8

Pruebas de Hipótesis de Independencia con χ^2 Plan Estratégico y Desarrollo Económico y Financiero

HIPÓTESIS: Pruebas de Independencia	χ^2	a	r	Conclusión
HG: El Plan Estratégico, no es independiente del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	19.75	0.05	0.036	Se acepta HG: existe una relación positiva
H1: El Diagnóstico FODA ha sido elaborado de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa y no es independiente del Nivel de desarrollo y financiero alcanzado por la empresa.	19.23	0.05	0.025	Se acepta H1: existe una relación positiva
H2: La visión y la misión no son independientes del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	20.8	0.05	0.021	Se acepta H2: existe una relación positiva

HIPÓTESIS: Pruebas de Independencia	χ^2	a	r	Conclusión
H3: Las estrategias utilizadas no son independientes del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	26.92	0.05	0.010	Se acepta H3: Hay una relación positiva
H4: Considera que en general los trabajadores, funcionarios y dueños de la empresa desarrollan un código de ética y valores no es independiente del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa	12.82	0.05	0.952	Se acepta H4: no hay relación

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Tabla 8 presenta los hallazgos estadísticos centrales de la investigación. La hipótesis general (HG) sobre asociación entre planificación estratégica global y desarrollo económico-financiero alcanzó significancia estadística ($\chi^2=19.75$, $p=0.036<0.05$), confirmando que existe una relación positiva entre planificación formal y resultados organizacionales durante crisis. Específicamente, la hipótesis H1 sobre diagnósticos FODA ($\chi^2=19.23$, $p=0.025$) y H2 sobre visión/misión ($\chi^2=20.8$, $p=0.021$) demostraron asociaciones estadísticamente significativas con desarrollo económico. La hipótesis H3 sobre estrategias operativas mostró la asociación más robusta ($\chi^2=26.92$, $p=0.010$), sugiriendo que la implementación efectiva de estrategias constituye el predictor más fuerte de desempeño financiero durante crisis.

Crucialmente, la hipótesis H4 sobre códigos éticos reveló el hallazgo más teóricamente significativo: la ausencia total de asociación estadística con desarrollo económico-financiero ($\chi^2=12.82$, $p=0.952$). Este valor de p extremadamente alto (0.952) indica que la probabilidad de observar esta distribución bajo la hipótesis nula de independencia es del 95.2%, estableciendo evidencia convincente de que durante contextos de crisis severa, las consideraciones éticas operan de manera estadísticamente independiente respecto a resultados económicos organizacionales.

Tabla 5-9

Pruebas de Hipótesis de Independencia con χ^2 Plan Estratégico y desarrollo de la Competitividad

HIPÓTESIS: Pruebas de Independencia	χ^2	α	r	Conclusión
HG: El Plan Estratégico, no es independiente del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	21.10	0.05	0.005	Se acepta HG: existe una relación positiva
H1: El Diagnóstico FODA ha sido elaborado de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa y no es independiente del Nivel de desarrollo y financiero alcanzado por la empresa.	20.15	0.05	0.016	Se acepta H1: existe una relación positiva
H2: La visión y la misión no son independientes del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	23.35	0.05	0.027	Se acepta H2: existe una relación positiva
H3: Las estrategias utilizadas no son independientes del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa.	27.60	0.05	0.000	Se acepta H3: Hay una relación positiva
H4: Considera que en general los trabajadores, funcionarios y dueños de la empresa desarrollan un código de ética y valores no es independiente del nivel de desarrollo económico y financiero de la empresa	15.75	0.05	0.218	Se acepta H0: son independientes

Nota: Adaptado de Encuesta Importancia del Planeamiento Estratégico en el desarrollo de las Agencias de Viaje Turísticas en Lima Metropolitana- 2021.

La Tabla 9 replica estos patrones para la variable de competitividad organizacional, confirmando la robustez de los hallazgos. Las dimensiones operativas mantuvieron asociaciones significativas: planificación general ($\chi^2=21.10$, $p=0.005$), diagnósticos FODA ($\chi^2=20.15$, $p=0.016$), visión/misión ($\chi^2=23.35$, $p=0.027$), y estrategias ($\chi^2=27.60$, $p=0.000$). Nuevamente, la dimensión ética mostró independencia estadística ($\chi^2=15.75$, $p = 0.218$), aunque con un valor de p ligeramente menor que para desarrollo económico, sugiriendo que las consideraciones normativas pueden

mantener alguna relevancia marginal para competitividad, pero insuficiente para alcanzar significancia estadística convencional.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación configuran un panorama teórico complejo que desafía múltiples asunciones convencionales sobre gestión estratégica en PYMES, particularmente en lo referente a la efectividad diferencial de recursos organizacionales durante contextos de crisis severa. Los resultados revelan tres patrones fundamentales que requieren interpretación cuidadosa a la luz de literatura existente y sus implicaciones para teoría y práctica de gestión estratégica en mercados emergentes.

Iniciando con el primer pilar interpretativo, los datos demuestran convincentemente que la planificación estratégica formal funcionó como un “escudo organizacional” más que como formalismo burocrático durante la crisis COVID-19. La alta prevalencia de conciencia estratégica documentada—con 81% de organizaciones asignando importancia “Muy Alta” a la planificación y 62% implementando análisis FODA a niveles superiores—contradice frontalmente percepciones estereotípicas sobre informalidad en PYMES de mercados emergentes. Este hallazgo encuentra resonancia teórica en Mohamed et al. (2024), cuya revisión sistemática de 40 estudios sobre supervivencia de PYMES durante crisis globales identificó que las organizaciones con mayor formalización de procesos estratégicos demostraron tasas de supervivencia superiores, perdiendo entre 60-80% de ingresos comparado con organizaciones informales que experimentaron colapsos operativos completos.

Más significativamente, la dimensión de visión compartida emergió como el elemento de cohesión organizacional más robusto, con 71% de trabajadores apropiándose de visiones y misiones a nivel “Alto” según percepciones gerenciales. Esta convergencia cultural durante crisis puede interpretarse a través del lente de la Teoría de Recursos y Capacidades, donde la alineación organizacional constituye un recurso intangible particularmente valioso durante contextos de incertidumbre extrema que requieren coordinación rápida y eficiente de respuestas adaptativas. Peng (2023) documentó patrones similares en Sichuan, China, donde la cultura organizacional ($\beta=0.464$, $p<0.001$) y el clima de voz ($\beta=0.099$, $p=0.021$) mediaron la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia durante COVID-19, explicando 57.7% de la varianza en capacidad adaptativa organizacional.

Transitando hacia el segundo pilar—el dilema ético—emerge la contribución teórica más significativa y potencialmente controversial de esta investigación. El hallazgo de independencia estadística entre códigos éticos y desempeño organizacional ($p=0.952$

para desarrollo económico, $p = 0.218$ para competitividad) constituye evidencia empírica robusta de una proposición teórica contraintuitiva: durante contextos de “vida o muerte” organizacional, las consideraciones normativas pueden experimentar desacoplamiento temporal de sus beneficios tradicionales en términos de legitimidad, lealtad de clientes, y desempeño financiero de largo plazo. Esta evidencia contrasta marcadamente con Nazarian et al. (2024), quienes documentaron que el liderazgo ético impacta significativamente el clima organizacional en hoteles independientes del Reino Unido ($\beta = 0.785$, $t = 23.93$) e Irán ($\beta = 0.692$, $t = 25.52$), reduciendo rotación de personal y mejorando compromiso afectivo ($\beta = 0.533$, $t = 11.207$ en Reino Unido).

Esta divergencia puede interpretarse a través de una “Jerarquía de Necesidades Estratégicas” donde atributos organizacionales “duros”—diagnóstico, alineación, implementación—que generan impactos inmediatos en flujos de caja y supervivencia operativa, superseden temporalmente atributos “blandos” como ética y sostenibilidad, cuyos beneficios típicamente se materializan en horizontes de mediano a largo plazo. Zhu et al. (2023) proporcionan contexto adicional al documentar que durante COVID-19, la aceptación de tecnologías automatizadas en turismo se incrementó significativamente por consideraciones de seguridad sanitaria, a pesar de resistencias éticas previas relacionadas con privacidad y deshumanización de servicios. Su revisión sistemática reveló que el 53% de turistas expresaron molestia por prácticas no sostenibles en circunstancias normales, pero priorizaron consideraciones de seguridad inmediata durante la pandemia, sugiriendo que contextos adversos pueden romper temporalmente las relaciones ética-preferencias de consumo establecidas en literatura convencional.

Reforzando esta interpretación, Pinedo et al. (2025) documentaron que más del 80% de agencias turísticas peruanas carecen de compromisos pro-ambientales explícitos en redes sociales ($\chi^2(6)=6.427$, $p=0.377$), con 91.9% de agencias retail sin publicaciones relacionadas con sostenibilidad. Esta evidencia específica del contexto peruano durante el período post-crisis inicial sugiere que la relegación de consideraciones éticas observada en nuestros datos de 2021 puede representar un patrón cultural y contextual más amplio, donde mercados emergentes bajo estrés priorizan sistemáticamente supervivencia operativa sobre legitimidad normativa. Riofrio et al. (2023) confirmaron esta tendencia al reportar que, aunque el 88% de turistas en Paracas prefirieron grupos pequeños y el 69.41% valoraron distanciamiento social durante la pandemia, el 94% priorizó experiencia profesional sobre consideraciones de sostenibilidad, evidenciando una jerarquización similar en preferencias de consumidores durante crisis.

El tercer pilar interpretativo se centra en las particularidades del contexto emergente peruano, cuyas características institucionales, económicas, y culturales modulan significativamente la efectividad de diferentes aproximaciones estratégicas. World Bank (2025) contextualizó estos hallazgos al documentar que el turismo peruano contribuyó 9.3% al PIB en 2019 (1.3 millones de empleos, 4.5 millones de llegadas internacionales), pero representa solo 7% de exportaciones totales, indicando una dependencia estructural significativa en mercados domésticos que puede haber facilitado la estrategia de diversificación observada en nuestros datos (57% de agencias orientándose hacia “ambos” mercados durante la crisis). Crucialmente, el mismo informe destaca fragmentación institucional y baja inversión sectorial (0.8% del presupuesto nacional durante 2005-2023), sugiriendo que las organizaciones peruanas operan en un ambiente donde recursos “duros” como infraestructura y capacidades operativas son particularmente escasos y valiosos, explicando por qué estos elementos prevalecieron sobre consideraciones “blandas” durante la crisis.

Complementando esta perspectiva macro-estructural, Alipio et al. (2024) proporcionaron evidencia organizacional específica del contexto peruano, demostrando que el liderazgo servidor ($\beta = 0.566$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.205$) y colaborativo ($\beta = 0.454$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.213$) impulsan el desempeño en organizaciones turísticas peruanas, con el capital social mediando parcialmente estas relaciones (efecto indirecto $\beta = 0.043$, $p = 0.003$) y explicando 32.6 % de la varianza en resultados organizacionales. Significativamente, estos estudios no encontraron asociaciones directas entre consideraciones éticas formales y desempeño, sugiriendo que en el contexto peruano, la efectividad ética se canaliza principalmente a través de prácticas de liderazgo y capital social más que códigos normativos explícitos, apoyando nuestro hallazgo de independencia estadística para dimensiones éticas formales.

Los hallazgos también adquieren relevancia comparativa internacional a través de Klaiqi et al. (2024), quienes analizaron impactos duales de COVID-19 en dinámicas turísticas y crecimiento económico en Kosovo. Su análisis de regresión ($R^2 = 0.943$) mostró que mientras el número de turistas impactó positivamente el crecimiento ($B=0.37$, $p<0.01$), las medidas de confinamiento generaron efectos negativos severos ($B=-1.59$, $p<0.05$), con 92 % de respondedores acordando que la reducción turística afectó significativamente la economía local. Esta evidencia internacional refuerza nuestro argumento sobre priorización de atributos “duros”: en contextos donde la supervivencia económica inmediata está amenazada, las organizaciones y stakeholders priorizan sistemáticamente elementos con impacto directo en flujos de caja y viabilidad operativa sobre consideraciones de legitimidad normativa de largo plazo.

Adicionalmente, Rizki y Priyadi (2025) contribuyeron evidencia metodológica relevante mediante Análisis Factorial Confirmatorio de capacidades de colaboración estratégica y ventaja competitiva sostenible, obteniendo cargas factoriales entre 0.797-0.897 (Chi-Square=33.752, $p=0.000$, CFI=0.965) y explicando 32.6% de la varianza en desempeño organizacional. Sus hallazgos enfatizan que durante ambientes competitivos intensos—similares a los experimentados durante COVID-19—las alianzas estratégicas y capacidades de agilidad operativa superseden consideraciones normativas como determinantes de ventaja competitiva, proporcionando validación externa para nuestro hallazgo de efectividad diferencial entre recursos “duros” y “blandos” durante crisis.

Finalmente, Liu (2023) proporcionó evidencia comparativa de Taiwan durante la pandemia, donde motivaciones push influyeron significativamente las intenciones de viaje urbano ($\beta=0.686$, $p<0.001$, $R^2=0.619$, $N=680$), con diferencias significativas entre segmentos de turistas (diferencia=0.289, $p=0.001$). Este estudio refuerza que durante crisis, los factores motivacionales operativos (accesibilidad, precio, seguridad) dominan sobre consideraciones experienciales o éticas, complementando nuestra proposición de jerarquización estratégica contextual. En síntesis, estos resultados contribuyen a la literatura de gestión estratégica al demostrar que la relación ética-desempeño, frecuentemente tratada como universal en investigación organizacional, exhibe variaciones dependientes del contexto que son particularmente pronunciadas durante choques externos severos en mercados emergentes, donde la supervivencia inmediata domina la agenda estratégica organizacional.

CONCLUSIONES

Esta investigación demuestra convincentemente que la planificación estratégica formal constituye una necesidad de resiliencia más que un lujo organizacional durante contextos de crisis severa en mercados emergentes. Los hallazgos revelan que las dimensiones operativas de planificación—diagnósticos FODA, alineación de visión/misión, y ejecución de estrategias—mantienen asociaciones estadísticamente significativas con desarrollo económico-financiero y competitividad organizacional durante la pandemia COVID-19 en Lima, Perú. Contrariamente, las consideraciones éticas formales exhibieron independencia estadística respecto a indicadores de desempeño, sugiriendo una jerarquización temporal de recursos estratégicos durante escenarios amenazantes de supervivencia.

Particularmente, el hallazgo de que el 71% de trabajadores compartieron la visión organizacional a nivel “Alto” identifica la alineación cultural como el factor de cohesión más robusto durante crisis, posicionándose como recurso intangible crítico

para coordinación adaptativa eficiente. Esta investigación contribuye teóricamente al proponer una “Jerarquía de Necesidades Estratégicas” donde atributos organizacionales “duros” con impacto inmediato en supervivencia operativa superseden temporalmente atributos “blandos” cuyos beneficios típicamente se materializan en horizontes de mediano a largo plazo, particularmente en contextos de mercados emergentes caracterizados por recursos escasos y vulnerabilidades estructurales elevadas.

No obstante, el estudio reconoce limitaciones importantes que circunscriben la generalización de hallazgos. El tamaño muestral de $N=85$ agencias turísticas, aunque adecuado estadísticamente para análisis Chi-cuadrado con margen de error del 10% y nivel de confianza del 95%, limita la detección de efectos pequeños y la estratificación analítica por características organizacionales adicionales. El diseño transversal captura exclusivamente una “foto” del momento de crisis en 2021, imposibilitando inferencias causales robustas sobre relaciones temporales entre planificación estratégica y desempeño organizacional. Adicionalmente, la recolección de datos mediante auto-reporte de gerentes introduce potenciales sesgos de deseabilidad social y atribución, donde respondedores pueden sobreestimar su adherencia a prácticas formales de planificación o subestimar la relevancia de consideraciones éticas.

Estas limitaciones sugieren direcciones prometedoras para investigaciones futuras. Estudios longitudinales que rastreen las mismas organizaciones desde el período de crisis (2020-2021) hasta la recuperación post-pandemia (2023-2025) permitirían evaluar si las consideraciones éticas recuperan asociaciones significativas con desempeño una vez que las amenazas existenciales inmediatas se disipen, testeando empíricamente la proposición de jerarquización temporal versus desacoplamiento permanente. Adicionalmente, investigaciones que integren datos de múltiples fuentes—incluyendo indicadores objetivos de desempeño financiero, percepciones de trabajadores, y evaluaciones de clientes—fortalecerían la validez de constructo y reducirían sesgos de método común inherentes a diseños de auto-reporte exclusivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alipio, R., Orellana, A., Tiza, D., Sullcaray, W., & Avecillas, D. (2024). Servant and collaborative leadership in the performance of Peruvian tourism organizations: Mediation of social capital. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 398. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.31)
- Amina, B., Saida, T., & Hadjira, L. (2025). The economic impacts of COVID-19: toward a sustainable and resilient global recovery. *South Florida Journal of Health*, 6(2), e5380-e5380. <https://doi.org/10.46981/sfjhv6n2-007>

- Azhar, M., Nafees, S., Sujood, & Hamid, S. (2023). Understanding post-pandemic travel intention toward rural destinations by expanding the theory of planned behavior (TPB). *Future Business Journal*, 9(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00215-2>
- Efthimiou, S. (2025). The Trends of Tourism Sector after COVID-19 Period: A Study of Strategy and Implications. *Corporate and Business Strategy Review*, 6, 119-133. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art12>
- Goodwina, H. (2023). Responsible travel and ethical tourism: Trends and issues. *J. Responsible Tour. Manag*, 3, 1-14. <https://doi.org/10.47263/JRTM.03-01-01>
- Klaiqi, S., Arifi, H., Gara, A., Hoti, A., & Qehaja, D. (2024). The interplay of the COVID-19 pandemic: Analyzing the dual impacts on tourism dynamics and economic growth. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(8), 2023138-2023138. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024138>
- Liu, S. (2023). Urban tourist profiles during the pandemic in Taiwan: A multigroup analysis. *Heliyon*, 9(3). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)01364-6](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)01364-6)
- Mascarenhas, M., & Rodrigues, P. (2024). Tourist Behavior and Accommodation Preferences: Analyzing Expenditure and Stay Motives in Goa. *Journal of Tourism Insights*, 14(1), 17. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1451>
- Matijević, J., Zielinski, S., & Ahn, Y. (2025). Exploring the impact of COVID-19 recovery strategies in the hospitality and tourism industry. *Administrative Sciences*, 15(4), 142. <https://doi.org/10.3390/admsci15040142>
- Mohamed, S., Juhdi, N., Che Omar, A., & Hashim, N. (2024). Small and medium enterprises survival during the global crises: a systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2395428. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>
- Nazarian, A., Ranjbaran, A., Afifi, M., Atkinson, P., & Sadeghilar, N. (2024). Cross-cultural examination of effects of ethical leadership of independent hotels based on Social Exchange Theory. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(3), 463-484. <https://doi.org/10.1177/14705958241270817>

- Niță, A., & Drăguleasa, I. (2025). Empirical Investigation of the Motivation and Perceptions of Tourists Visiting Spa Resorts in the Vâlcea Subcarpathians, Romania. *Sustainability*, 17(14), 6590. <https://doi.org/10.3390/su17146590>
- OECD. (2025). Building strong and resilient tourism destinations. *OECD Tourism Papers*. <https://doi.org/10.1787/a57c343d-en>
- Otundo, M. (2024). Building Resilient Tourism: Crisis Management and Sustainable Development Strategies for the Post-COVID-19 Recovery of Sub-Saharan Africa's Tourism Sector. *Available at SSRN 5015698*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5015698>
- Pedrosa, A., Martins, F., & Breda, Z. (2025). The critical success factors for tourism routes development: A systematic review. *European Journal of Tourism Research*, 39, 3903-3903. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v39i.3439>
- Peng, J. (2023). Tourism Organizational Resilience to the Covid-19 Crisis: Evidence from Sichuan Province, China. En *E3S Web of Conferences* (Vol. 409, p. 06004). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340906004>
- Pinedo, L., Fernández, M., Solano, M., Scattolon, L., Villarroel, P., & Quinto, N. (2025). Do Travel and Tourism Agencies in Peru Promote Pro-Environmental Behaviors on Social Media? An Empirical Analysis. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 221. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6050221>
- Ricaurte, C., Pécot, M., Veintimilla, C., Encalada, L., Guayaquil, D., Bauz, S., & Pambabay, J. (2025). Tourism planning as a social practice in times of change and uncertainty: views from a troubled Latin American country. *Current Issues in Tourism*, 28(2), 255-271. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2300983>
- Riofrio, M., Olavarria, H., Robles, D., & Cordova, F. (2023). *New tourist needs and perceptions on sustainability during the pandemic: An analysis of Paracas National Reserve, Peru*. [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.04](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.04)
- Rizki, L., & Priyadi, I. (2025). Strategic Collaboration and Sustainable Competitive Advantage Capabilities: A Confirmatory Factor Analysis (CFA) Approach. *Economic and Business Horizon*, 4(1), 20-23. <http://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/527>
- Shaon, S., Rahman, M., Urmi, Z., Mia, M., & Hossen, M. (2024). COVID-19 lessons for the tourism sector: Role of top management support, communication,

and organisational culture in supply chain resilience. *Health Economics and Management Review*, 5(2), 68-83. <https://doi.org/10.61093/hem.2024.2-05>

Thinh, T., Linh, B., Anh, T., Oanh, N., Duong, N., & Mai, N. (2024). Factors influencing weekend travel destination choice: A study in Ho Chi Minh city, Vietnam. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.10.008>

World Bank. (2025). *Strengthening of the priority tourist destination Arequipa - Colca in Peru (P511489)* [Project Information Document]. The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099072525144516137/pdf/P511489-f28f9e99-610a-4c79-bd3d-186a2eb3ca63.pdf>

Zhu, J., Liu, Z., Huang, T., & Guo, X. (2023). Roboethics of tourism and hospitality industry: A systematic review. *Plos one*, 18(6), e0287439. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287439>